

موسوعة التميُّز الإداري - الجزء السادس

التميُّز في تدريب المدربين

أ. معتز عبد القادر عساف

2008

موسوعة التميُّز الإداري - الجزء السادس

التميُّز في تدريب المدربين

تأليف:

الأستاذ معتز عساف

2008

موسوعة التميُّز الإداري - الجزء السادس

التميُّز في تدريب المدربين

إهداء

إلى أغلى من فوق الأرض .... أمي

إلى أغلى من تحت الأرض .... أبي

إلى من وقف معي ودعمني .... زوجتي شادن وأبنائي سدين وأحمد وراما

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل من أحب العلم ودعمه

كما أود أن أتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم في هذا العمل وأخص بالذكر السيدة رجاء فياض واتحاد المصارف العربية.

معتز

تقديم

لا تقتصر الثقافة المصرفية التي يسعى اتحاد المصارف العربية الى تطويرها وتنميتها في عالمنا العربي على المصارف والمؤسسات المالية والتطورات المصرفية ومواكبتها فحسب، بل يهدف أيضاً إلى إيجاد أرضية ثقافية تؤسس لمناخ متعدد الثقافات، إنطلاقاً من مبدأ عدم الفصل في مكونات المعرفة التي هي كل لا يتجزأ، إنما يضاف اليها التخصص في مجال معين. من هنا تأتي هذه الموسوعة المهمة والفريدة للأستاذ معتز عساف مدير الموارد البشرية في بنك القاهرة – عمان، تحت عنوان "**موسوعة التميز الإداري**"، لكي تنطلق بداية من أهدافها الى العمل على تعزيز القدرات الإبداعية والتميّز في استخداماتها الكامنة داخل الإنسان، فهي موزعة على سبعة أجزاء تحمل عناوين مختلفة، وجدنا أنها ضرورية لمكتبتنا العربية، وللمواطن العربي ولجميع المراحل إنطلاقاً من المرحلة الثانوية.

ولهذه الموسوعة أهداف أكاديمية ثقافية بشكل عام، لكنها تركز أساساً على موضوع التميز الإداري الذي تفتقر اليه معظم مؤسساتنا التي أصبحت بحاجة الى مواكبة كل التطورات في هذا المجال وتطبيقها.

ومن أبرز الموضوعات التي تركز عليها هذه الموسوعة، فهم إدارة الموارد البشرية وأنشطتها إنطلاقاً من عرض مفهوم وأهداف التحليل الوظيفي ومبادئه الرئيسية وطرقه وعوامل نجاحه، إضافة الى توضيح أهمية التوظيف وتقييم وأهدافه وفوائده، وأهمية التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها.

كما تعمل الموسوعة على تنمية معارف ومهارات القارئ في التعامل مع النزاع التنظيمي وإدارته بفعالية، وشرح مجموعة من مهارات وأساليب النزاع.

ومن المواضيع المهمة التي تعالجها هذه الموسوعة أهمية الوقت وخصائصه وقيمته وفوائد إدارته، إضافة الى أهمية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة والخاصة، وتوضيح عملية التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وأدوار ومسؤوليات الوحدات

التنظيمية وصولاً الى ضرورات تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط التدريب، ومسألة خدمة العملاء ومعالجتها من كافة جوانبها.

لقد أحاط المؤلف هذه المواضيع بكثير من الدقة بهدف الوصول الى الإضافة اللازمة من خلال التعمّق بهذه المواضيع واستعراض الكثير من التجارب والحالات واستخراج العبر والنتائج.

إن هذه الموسوعة تهم كل قارئ عربي وكل موظف وطلاب الجامعات كونها تنير أمامهم طريق المستقبل وتسلحهم بالمعرفة اللازمة ليكونوا على قدر كبير من الثقافة والتميز الإداري، الذي تعتبره أساس النجاح في ظل ما تخبئ لنا العولمة من تغييرات ومفاجئات.

الدكتور فؤاد شاكر

الأمين العام لإتحاد المصارف العربية

قائمة المحتويات

مقدمة

في ظل تركيز الشركات على تطوير نوعية الخدمات التي تقدمها خاصة في ظل العولمة والمنافسة الحادة ما بين هذه الشركات في مختلف قطاعات الحياة، ودور السوق في تميز أي خدمة أو سلعة، أصبح من أولويات الشركات اعتماد التدريب كأداة هامة في تطوير وتنمية القوى البشرية. التدريب بكافة أنواعه ولكافة المستويات الإدارية بالشركة.

ان أي وظيفة تتطلب درجة من المهارة والقدرة والمعلومات سواء كانت فنية أم سلوكية. كذلك الحال بالنسبة للموظف فعلى كل موظف بغض النظر عن مستواه الإداري أو خلفيته ان يتوفر لديه مستوى من المهارة والقدرة والمعلومة.

تنبع أهمية التدريب في إيجاد توازن ما بين مهارات وقدرات ومعلومات الموظف ومتطلبات الوظيفة.

يرتكز هذا الكتاب بشكل أساسي على قاعدة ان مهارات التدريب هي مهارات مكتسبة يمكن تطويرها وتنميتها وأنها ضرورة يجب توفرها لمن يرغب بالعمل في مهنة التدريب، أو على الأقل لمن يرغب ممارسة هذه المهنة.

يهدف **الفصل الأول** من الكتاب إلى توضيح مفهوم وأهمية التدريب وأهدافه ومجالاته ومراحل العملية التدريبية.

أما **الفصل الثاني** فيهدف إلى شرح مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط التدريب.

ويهدف **الفصل الثالث** الى التعرف على عملية تصميم البرامج التدريبية بكامل مراحلها.

أما **الفصل الرابع** والذي يمثل الجزء الأكبر والأهم في الكتاب فيهدف إلى التعرف على مبادئ ومهارات التدريب.

وأخيراً، فان **الفصل الخامس** يهدف الى شرح مفهوم تقييم التدريب والإجابة على التساؤلات المتعلقة بماذا، ومتى، ومن، ولماذا نقيم البرامج التدريبية.

الفصل الأول

مفهوم التدريب والعملية التدريبية

التدريب علم أم فن

هل التدريب علم ام فن؟

اذا كنت ممن يقول انه علمُ فانت على حق. واذا كنت ممن يقول انه فنُ فأنت على حق ايضاً. لمزيد من التوضيح فلنقرأ قصة معلم الأحياء الايطالي وقتل الضفادع التالية:

يحكى ان طلاب احد صفوف المدارس في جنوب ايطاليا كانوا مشاغبين ومزعجين لدرجة انه لم يعد **احد** من المعلمين يرغب في تدريسهم.

في احد الأيام جاء مدرس جديد لمادة الأحياء وفور دخوله الصف بدأ الطلاب بالمشاغبة ورفع أصواتهم عالياً طالبين منه عدم البدء بالدرس ورغبتهم في اللعب بدلاًً من التعلم.

فكر المعلم قليلاً واستفسر من الطلاب عن رغبتهم باللعب وماذا يريدون ان يلعبوا. فأجاب معظمهم بأنهم يرغبون بالذهاب إلى المستنقع القريب من المدرسة لقتل الضفادع. فكر المدرس قليلاً وقال لهم "**هيا بنا، فلنذهب لقتل الضفادع**".

ذهب الجميع إلى المستنقع وبدأ الطلاب بقتل الضفادع. بعضهم كان يضرب الضفادع بالحجارة على رؤوسها والبعض الآخر كان يقطّعها إلى أجزاء والبعض الآخر كان يضع قدمه على الضفدع حتى تموت. باختصار قام الطلاب بقتل الضفادع بكافة الأساليب المتاحة لهم.

بعد ان مل الطلاب وانتهوا من قتل الضفادع عادوا جميعاً الى الصف وهم سعيدين بهذا المعلم لإتاحته لهم الفرصة لممارسة هوايتهم بدلاً من التعلم.

بادرهم المعلم بالسؤال عن مدى سعادتهم وأعربوا له عن سعادتهم البالغة وكم كانوا يتمنون لو ان جميع المعلمين مثله. بعد ذلك طلب منهم ان يشرحوا له ماذا فعلوا في المستنقع وكيف كانت الضفادع تموت. فبدأ الطلاب بشرح ما قاموا به من قتل الضفادع وكيف ان بعضهم ضرب الضفدع بالحجر فانفجر رأسه وسال الدم ومات الضفدع بسرعة. والبعض الآخر قام بتقطيع الضفدع وكيف سال الدم وكيف ان الضفدع اخذ وقتاً قبل ان يموت. كما وصف بعض الطلاب كيف أنهم داسوا الضفادع بأرجلهم وكيف ان أجزاءها تكسرت وتهشمت.

بعد ان فرغوا بالشرح بدأ المعلم بتوضيح الدرس الذي جاء لتعليمه للطلاب والمتعلق بالحياة والموت والخاص بمادة الأحياء والطلاب يصغون باهتمام وتركيز.

ماذا تتعلم من هذه القصة؟

ببساطة إنها تبين لنا بان التدريب والتعليم ليس علماً فقط وإنما هو فنٌ في توصيل هذا العلم الى الآخرين. فالعلم (المعلومة) لا بد ان يتوفر للمعلم، وفي نفس الوقت لا بد للمعلم من الفن (المهارة) في توصيل هذه المعلومة الى الآخرين.

فالمعلومات المتعلقة بالموت والحياة أو مادة الأحياء بشكل عام كان لا بد ان تتوفر لمعلم الأحياء لكن هذه المعلومات لم تكن تكفي ان لم يكن لديه المهارة في توصيل هذه المعلومات الى الطلاب.

من هنا فإننا بحاجة الى ان يكون لدينا المعلومات الضرورية في المجال الذي

نتحدث فيه بالإضافة الى المهارة في توصيل هذه المعلومات اذا ما أردنا ان نصبح مدربين فعالين ومحترفين.

كما هو الحال بالنسبة للممثل الذي يحتاج الى مجموعة كبيرة من المهارات التي يمكن ان يستخدمها على حلبة المسرح، المدرب أيضا بحاجة الى ان يتوفر لديه مجموعة من المهارات التي تمكنه من تدريب الآخرين. بعض هذه المهارات قد يأتي طبيعيا بالفطرة، بينما البعض الآخر فهو بحاجة الى الممارسة والتعلم. بالرغم من ان معظم هذه المهارات يعتمد بشكل كبير على النظرية والحقائق العلمية، إلا ان معرفة متى وكيف تستخدم هذه المهارات هو فن أكثر منه علم.

تذكر الأقوال التالية:

"رحلة الألف ميل تبدأ.. بخطوة".

"كما أن هنالك فَنٌ معين في تَعلُمِ شيءٍ ما هنالك فنٌ في.. تَعلِيمِ ذلك الشيء" ماركوس شيشرون

"إذا كان لدي ثماني ساعات لقطع شجرة فإنني سأمضي الست ساعات الأولى منها في.. شحذ بلطتي" بابراهم لنكزلن 1860

"إذا فَشِلت في الاستعداد أستعد.. للفشل".

مفهوم التدريب والتطوير



من الضروري التأكيد هنا أن التدريب ليس هدفاً بحد ذاته إنما يجب أن يخدم أهدافاً أخرى. أي أن التدريب يهدف بشكل مباشر لتطوير الموظف الأمر الذي يفترض أن ينعكس على أداء الشركة إيجاباً ويؤدي إلى تحسين إنتاجيتها وزيادة إيراداتها وقدراتها التنافسية.

التدريب والتطوير

"العمل المنظم لتحسين وتطوير المعارف ومهارات وقدرات الموظفين السلوكية والفنية بشكل مستمر".

التدريب

"عندما نجوع نأكل، لكن لا يكفي لأن نعيش".

التطوير

"لا بد لنا أن نأكل باستمرار لنعيش".

ان الاستفادة والمنفعة من التدريب والتطوير ليسا فقط لمصلحة المنظمة وإنما أيضاً لمصلحة الموظفين الشخصية. فالتدريب يساعدهم على القيام بأعمالهم بشكل أفضل، كما ان المنفعة من التدريب تعود على مهنه الموظف بشكل مباشر. أما التطوير فيساعد الأفراد على القيام بالواجبات المستقبلية أكثر من الاهتمام بالأعمال

الحالية.

هنالك خلطٌ كبير في كثيرٍ من الأحيان في تحديد الفرق بين مفهوم المعلم المخلص Mentor والمدرب الشخصي Coach.

المعلم المخلص Mentor

"هو تحويل المعرفة والحكمة من شخص حكيم وموثوق به. هذا الشخص يمثل مرشد للمسار المهني للموظف في الشركة".

التدريب الشخصي Coach

"هو زيادة معرفة وإدراك الشخص لمهمة أو عملية محددة. في طبيعتها تركز على العلاقة الشخصية أي من شخص إلى آخر كما أنها تكون في مكان العمل".

التعليم المخلص في طبيعته يركز على التطوير المهني أو المسار الوظيفي بينما التدريب الشخصي يركز على المهام أو العمليات. كما أن التعليم المخلص يعتمد على المعرفة والحكمة بينما التدريب الشخصي يعتمد على تطوير المهارات.

أهمية التدريب

- تطوير الموظفين للقيام بمهام جديدة
- تعريف الموظفين بالإجراءات والسياسات
- رفع قدرة الموظفين على القيام بأعمالهم
- تنفيذ المتطلبات الحكومية (إجراءات الصحة والسلامة المهنية)
- تمكين الموظفين من استخدام التقنيات الحديثة
- سد فجوات أداء الموظفين
- إعادة تأهيل الموظفين لنقلهم لوظائف جديدة
- تقليل نسبة حوادث العمل
- المحافظة على ممتلكات المنظمة
- إعداد الموظفين للترقيات
- تحسين المناخ التنظيمي
- تنمية الروح المعنوية للموظفين

النظرة التقليدية للتدريب

يعتمد النظام التدريبي المطبق حالياً في كثير من الدول على افتراضات أصبحت قيمتها تتناقص بتسارع نتيجة للتغيرات العالمية في المجالات التقنية، والاقتصادية، والثقافية.

تذهب هذه الافتراضات إلى أن:

- التدريب حدث له بداية ونهاية
- تجانس وتشابه المتدربين
- يجب ان يحصل كافة المتدربين على نفس التدريب
- يعتمد المتدربون على المدرب فقط
- المدرب دائماً يعرف أكثر من المتدربين في كافة المجالات
- التدريب يعني ضمان التمكين
- تصميم التدريب يعتمد على المصممين والمدربين فقط
- العمل ساكن وثابت

النظرة الحديثة للتدريب

- العمل متغير باستمرار، لذلك فالتدريب عملية مستمرة وليست حدثاً له بداية ونهاية

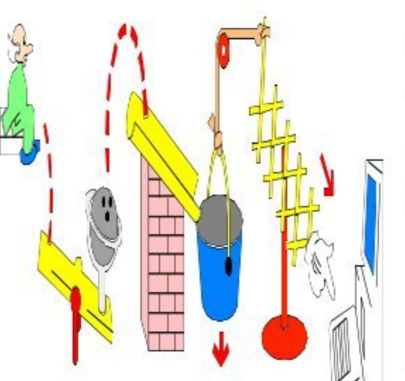
- نادراً ما يتشابه المتدربون في مستوى معارفهم ومهاراتهم وأساليب تعلمهم ودوافعهم

- يرغب المتدربون بالتحكم بشكل أكبر بما يتعلمونه ويختزنونه من التدريب

- يفضل المتدربون أن يتعلموا بأكثر الطرق فعالية وكفاءة

- يرغب المتدربون أن يقيّموا معارفهم ومهاراتهم بأنفسهم دون تدخل كبير من الآخرين

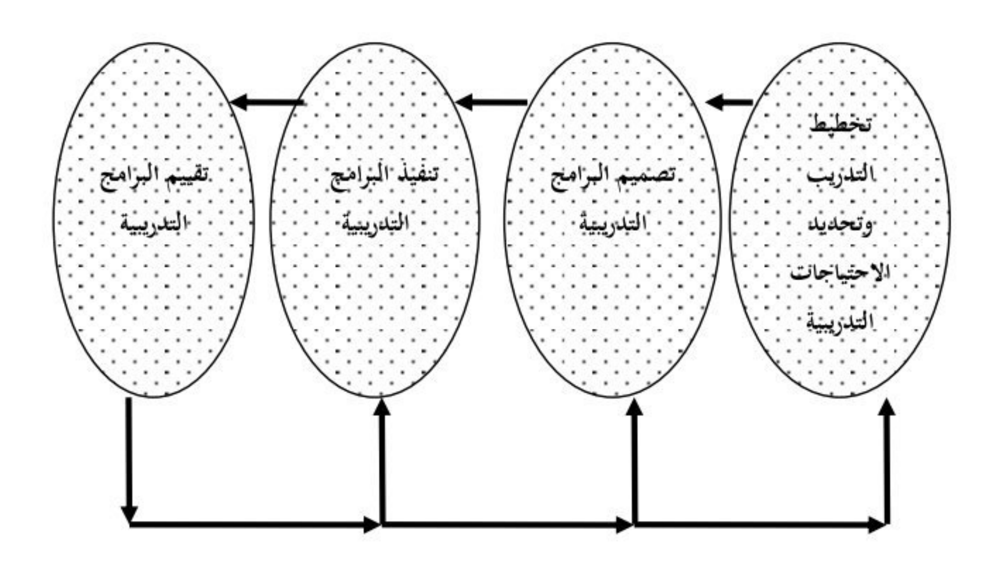
العملية التدريبية



لضمان كفاءة وفاعلية التدريب من المهم ان يكون التدريب جزءا من عملية إدارة الموارد البشرية الشمولية. كما لا من ان ينظر إلى التدريب كعملية متكاملة بحد ذاتها لها مدخلات ومخرجات ونشاطات.

احد المناهج الفعالة في تحقيق ذلك هو تطبيق الإطار المنظم للعملية التدريبية Systems Approach to Training. هذا الإطار ينظر للتدريب كعملية متكاملة تبدأ من التخطيط للتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية مروراً بتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها.

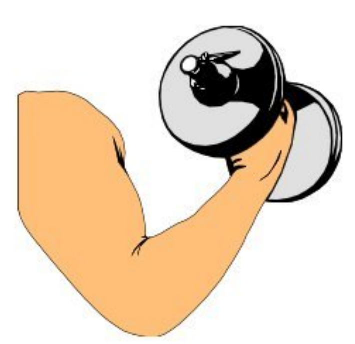
الشكل التالي يوضح هذا الإطار:



الفصل الثاني

تخطيط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية

قال احدهم "**إذا فَشِلت في الاستعداد ....استعد للفشل**".



تعتمد فعالية التدريب والتطوير على معرفة النتائج المطلوبة من الموظفين والإدارات والشركة بشكل عام. كما ان تحقيق اقتصادية التدريب Economy of Training والمتمثل بتعظيم النتائج مقابل التكاليف Cost-Benefit يتطلب ضمان تخطيط وتوجيه الاستثمارات في التدريب نحو الحاجات الفعلية التي تضمن عائداً ايجابياً على هذه الاستثمارات.

من هنا، تبرز أهمية تخطيط التدريب خصوصاً في بيئة مستمرة التغير سواء من النواحي التقنية أو المعرفية أو غيرها من التغيرات.

تخطيط التدريب

"تحديد الأهداف المنوي تحقيقها آنياً ومستقبلياً في ضوء الاحتياجات أو التوقعات لهذا المستقبل آخذين بعين الاعتبار العوامل المؤثرة فيه".

تحديد الاحتياجات التدريبية

"الفرق ما بين المستوى المعرفي أو المهارة المطلوبة لأداء عمل معين والمستوى الواجب توفره لدى الموظف".

"أي نقص أو ضعف أو فجوة أو مشكلة تمنع أو تعيق الموظف من تحقيق

أهدافه ويمكن أن يتم التغلب عليها أو التقليل منها من خلال التدريب أو التطوير".

"الفجوة ما بين الأداء الفعلي للموظف والأداء المطلوب منه".

لتحديد الفجوة لا بد لنا من الإجابة على الأسئلة التالية:

- **هل هنالك فجوة في الأداء؟**

يمكن الإجابة على هذا السؤال عن طريق التحليل المؤسسي وهو قياس ناتج السلع والخدمات، قياس معدل الغياب عن العمل، معدل دوران العمل، تطبيق الإجراءات والقوانين، التحليل الشخصي وقياس مستوى أداء ومهارات الموظفين.

- **هل الفجوة مهمة للمنظمة؟**

تعتبر الفجوة مهمة إذا ما كان هنالك نتائج سلبية لها تأثير على المنظمة مثل معدل الإنتاج والتكاليف.

- **هل التدريب هو احتمالية الحل؟**

يكون التدريب الحل لسد الفجوات في الحالات التالية:

- أسباب الفجوة ناجمة عن ضعف في القدرات والمعارف والمهارات.
- توفر الدافعية اللازمة لدى الأفراد للقيام بالعمل بشكل أفضل.
- دعم الإدارة للسلوك المراد تغييره.

- **هل التدريب هو الحل الأفضل؟**

إذ يمكن ان يكون التدريب هو احد احتمالات الحل ولكنه قد لا يكون الاحتمال الأفضل أو الوحيد ويعتبر التدريب الحل الأمثل إذا ما كانت تكاليفه قليلة مقارنة بنتائجه.

تبدأ عملية التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين حيث تعتبر الركيزة

الأولى لنجاح العملية التدريبية، خاصة إذا اعتبرنا أنه إذا ما تم تحديد الاحتياجات التدريبية بدرجة عالية من الصحة فإن أهداف التدريب والدورات التدريبية تحدد بطريقة صحيحة، كذلك أساليب التقييم. الأهم من هذا تحديد المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يجب أن يتم التدرب عليها لتلبية احتياجات الشركة الآنية والمستقبلية.

تجيب هذه المرحلة على العديد من الأسئلة مثل:

من يتدرب؟

ماذا يتدرب؟

متى يتدرب؟

أين يتدرب؟

مخرجات هذه المرحلة تمثل الأساس للنشاطات اللاحقة.

يرتبط تحديد الاحتياجات التدريبية بالوضع الحاضر والمستقبلي للشركة. فيما يتعلق بالوضع الحالي للشركة فمن المؤشرات عليه المعلومات اللازم تزويد الأفراد بها والمهارات المراد صقلها والاتجاهات التي يجب تنميتها لدى الأفراد. بالإضافة الى تفادي مشكلات محددة مثل ضعف الأداء الفردي أو التنسيق ما بين الوحدات الإدارية بالشركة أو مشكلات تنظيمية. أما الوضع المستقبلي للاحتياجات التدريبية بالشركة فهي الجوانب المشار إليها أعلاه والحاجة لتعديلها أو إدخال معلومات أو مهارات أو أنظمة أو معدات جديدة في المستقبل.

يعتبر تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية المتطلب الرئيسي لفعالية أي برنامج تدريبي بما يساعد توجيه التدريب نحو الأولويات التي تساهم في تحقيق الفعالية الفردية للموظف وبالتالي للإدارة والشركة.

ينشأ الاحتياج التدريبي على مستوى الشركة أو الإدارة أو الموظف. فالاحتياج التدريبي على مستوى الشركة يمثل أي سلوك أو نقص في مهارة يمكن ان يعيق تحقيق الأهداف التنظيمية. فمثلاً..... نقص أو ضعف في مهارات التعامل مع العملاء قد يؤدي إلى التأثير السلبي على سمعة الشركة إذا كان جميع أو معظم الموظفين يتعاملون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع العملاء.

أما الاحتياج التدريبي على مستوى الوحدة التنظيمية فهو ينطبق على جميع الموظفين الذين يقومون في نفس العمل. فمثلاً..... جميع الموظفين الذين يعملون في مقسم هاتفي بحاجة إلى المهارة في استخدام التقنية الجديدة في هذا المقسم، بينما الموظفين في إدارة البرامج والأداء ليسوا بحاجة إلى هذه المهارة.

كما ان الموظفين العاملين في مكاتب العناية بالمشتركين بحاجة إلى مهارة في استخدام النظام المتكامل لخدمات العملاء، بينما الموظفين في إدارة المكافئات والأداء ليسوا بحاجة إلى هذه المهارة.

الاحتياج التدريبي على مستوى الموظف يتمثل في نقص معلومة أو مهارة للموظف أو عندما يقوم بسلوك لا يساعده على تحقيق النجاح المطلوب. فمثلاً.....
إذا كان صالح يستطيع أن يصمم حقائب تدريبية بطريقة مهنية عالية وفعالة، بينما خالد لا يستطيع القيام بذلك بنفس الدرجة، فان خالد يحتاج إلى مهارة في تصميم الحقائب التدريبية.

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

- تعزيز قدرة المنظمة على التخطيط للتكيف مع التغيرات
- رفع معنويات ورضا ودوافع الموظفين
- تعزيز تقدم المنظمة نحو الاستثمار في الموارد البشرية
- ربط التدريب بتقييم الأداء والتخطيط لتطويره
- زيادة فعالية ونوعية التدريب ليصبح مرتبطاً بالوظيفة والمسار الوظيفي للموظف
- المساعدة على تركيز التدريب على الاحتياجات التدريبية ذات الأولوية للإدارة والشركة
- تلبية البرامج التدريبية للاحتياج الفعلي للوظيفة وبالتالي رفع مستوى أداء الموظف
- تحقيق أهداف الشركة من خلال قيام الموظف بكامل مهامه الوظيفية بكفاءة عالية
- تركيز التدريب على المهام والمعدات والأنظمة وأساليب العمل المستخدمة في الوظيفة

مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية

1. تقييم أداء الموظفين

لزيادة فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية من الضروري ان ترتكز بشكل أساسي على الوظيفة والموظف. بالتالي فان أساس العملية هو المهام الوظيفية وتحليل الكفاءات Competencies التي تحتاجها الوظيفة في الوقت الحالي والمستقبلي ومن ثم مطابقة أداء الموظف لاحتياجات الوظيفة من الكفاءات.

هنالك ثلاثة كفاءات رئيسة يجب ان تتوفر لدى الموظف حتى يكون قادراً على القيام بعمله بكفاءة وفاعلية. **هذه الكفاءات هي:**

- **الكفاءات الفنية**

هي المعارف والمهارات المتخصصة المرتبطة بالوظيفة والتي يجب على الموظف ان يعرفها ويتقنها ليستطيع القيام بمهامه. مثلاً التحليل المالي.

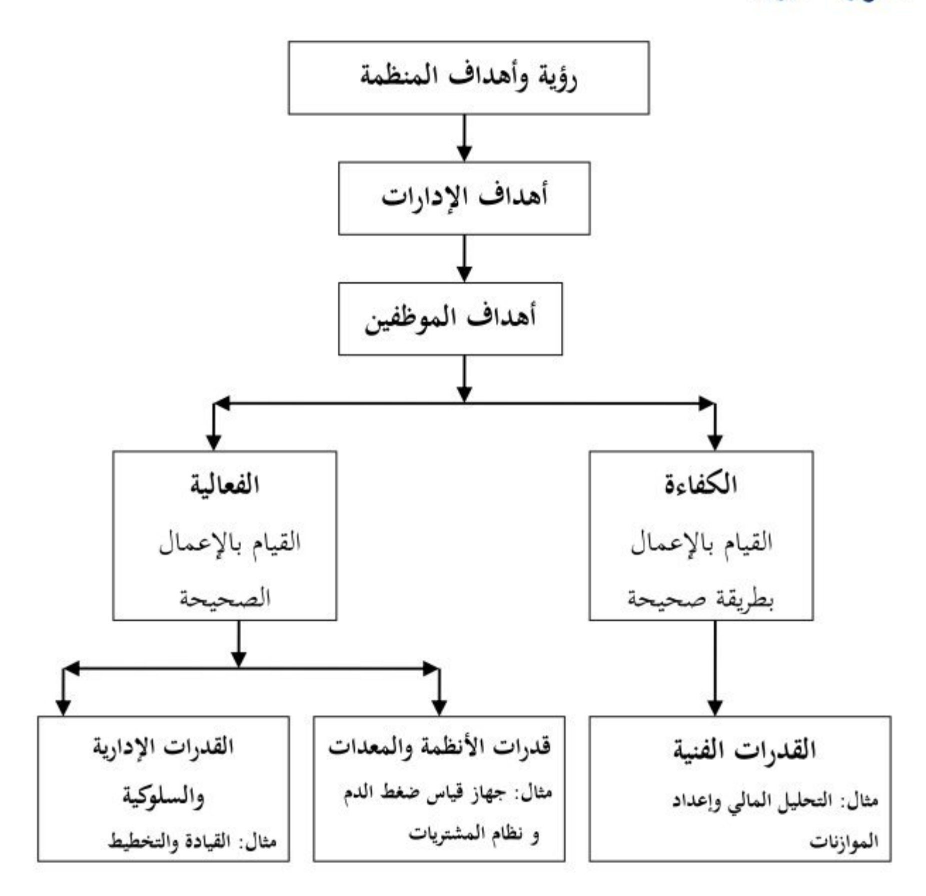
- **الكفاءات الإدارية والسلوكية**

هي المعارف والمهارات التي لا ترتبط بالوظيفة بشكل مباشر لكنها ضرورية للمساعدة في القيام بالمهام المرتبطة بالوظيفة. مثلاً القيادة والعمل ضمن روح الفريق.

- **كفاءات أنظمة وأدوات العمل**

هي أنظمة الحاسب التي يستخدمها الموظف في عمله. مثلاً MS Outlook او Kindle وأدوات العمل مثل جهاز قياس ضغط الجو.

الشكل التالي يوضح علاقة كفاءة وفاعلية الموظف في عمله بالقدرات الواجب حصولها عليها:



فلو أخذنا مثلاً وظيفة رئيس إدارة الموارد البشرية، لكانت المهام الوظيفية لهذه الوظيفة والكفاءات كالتالي:

المهام الوظيفية

- إعداد الخطط الإستراتيجية والسنوية لإدارة الموارد البشرية وموازناتها ومتابعة تنفيذها.
- تطوير وتنفيذ سياسات وأنظمة وإجراءات الموارد البشرية.

- تطوير وتنفيذ استراتيجيات وحزم التعويضات والمنافع التي تساهم في تحفيز الموظفين ورفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم.
- تطوير وتنفيذ سياسات وإجراءات تخطيط الموارد البشرية التي تساهم في مقارنة أداء الموظفين بالمقاييس العالمية وتضمن توفر الموارد البشرية الفعالة بشكل مستمر وتساعد على نقل الموظفين بين الإدارات البنك.
- تطوير ومتابعة تنفيذ برامج التطوير المهني والتعاقبي الوظيفي.
- تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع خطط تدريب وتطوير الموظفين المناسبة لتلبية مبادرات الإدارات في تطوير مواردها البشرية وتحقيق أهدافها.
- إدارة نشاطات الاستقطاب والتوظيف وضمان تناسب قدرات الموظفين ودوافعهم مع متطلبات وعوائد الوظائف.
- تصميم وتطوير الهياكل التنظيمية وتحليل الوظائف ووضع الأوصاف الوظيفية بما ينسجم مع توجهات البنك واستمرار تحديثها حسب متغيرات السوق.
- إدارة الأداء والإشراف على تقييم أداء الموظفين وربط نتائج تقييم الأداء بعملية تدريب وتطوير الموظفين.
- وضع وتطوير السياسات والبرامج التي تساهم في الاحتفاظ بالموظفين وتخفيض معدل الغياب ودوران العمل.
- إدارة كافة شؤون وعلاقات الموظفين والعمل على تحسين مستوى حياتهم والارتقاء بإنتاجيتهم.
- الاتصال والتنسيق الخارجي مع المؤسسات العامة والخاصة للمحافظة على آخر التطورات في مجال إدارة الموارد البشرية والتغير في سوق العمل.

الكفاءات الفنية

- إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية
- تخطيط الموارد البشرية
- الاستقطاب والتوظيف

- التنظيم والتطوير التنظيمي
- وصف وتصنيف الوظائف
- التعاقب الوظيفي
- تدريب وتطوير الموارد البشرية
- إدارة الأداء والمكافئات
- إدارة التعويضات والمنافع
- قانون العمل والعمال

الكفاءات الإدارية والسلوكية

- التخطيط الاستراتيجي
- الإدارة الإستراتيجية
- القيادة
- إدارة الأداء
- الاتصال الفعال
- إدارة التغيير
- تحليل المشكلات واتخاذ القرارات
- بناء وإدارة فرق العمل

كفاءات أنظمة وأدوات العمل

- Microsoft Word
- Microsoft Outlook
- نظام إدارة الموارد البشرية الالكتروني

الاحتياجات التدريبية لرئيس إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن الفجوة بين أداء الرئيس الفعلي والكفاءات السابقة.

2. الخطط والتوجهات الإستراتيجية للشركة

أي خطط واهداف استراتيجية او اهداف سنوية للشركة تعكس احتياج تدريبي علة كافة المستويات التنظيمية ولكافةو الوظائف.

3. المسارات الوظيفية للموظفين

تعتبر المسارات الوظيفية للموظفين احد المصادر الرئيسة في تحديد الاحتياجات التدريبية على ان يتم تحديد الاولويات التدريبية من خلال الرئيس المباشر الذي هو اكثر الاشخاص معرفة في موظفيه وفي اولوياته.

4. التقنيات وأنظمة الأعمال الحديثة

اية انظمة او معدات جديدة تدخل في مجال العمل تمثل في اغلب الاحيان اولوية في لتدريب الموظفين عليها.

5. الإجراءات والسياسات الإدارية جديدة

كما هو الحال عند إدخال أنظمة أو تقنيات جديدة فان الإجراءات والسياسات الجدية تتطلب معرفة الموظفين لها وممارستها، وهذا بدوره يشكل أولوية تدريبية للموظفين.

مجالات التدريب

بشكل عام تظهر الاحتياجات التدريبية في مجالات عديدة في الشركة سواء كانت على مستوى الموظف لوحده أو مجموعة صغيرة أو مجموعات كبيرة من الموظفين.

على سبيل المثال المجالات التالية:

- تدريب الموظفين الجدد
- نقل العاملين من وظيفة إلى أخرى
- تطبيق المسار التدريبي أو الوظيفي
- التعامل مع تكنولوجيا جديدة
- عند ظهور مشكلات تنظيمية
- عند ظهور مشاكل فنية

الجهات ذات العلاقة بتحديد الاحتياجات التدريبية:

- المدير أو رئيس الموظف
- الموظف
- أخصائيي التدريب
- مستشار خارجي

من خلال استعراض ما سبق يمكننا القول ما يلي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية وسيلة وليست غاية بحد ذاتها. أي يتم تحديد الاحتياجات لغايات تحديد البرامج التدريبية لتدريب الموظفين عليها.

- دقة تحديد الاحتياجات التدريبية عامل رئيسي في مدى نجاح التدريب وتلبيته لاحتياجات الفرد الآنية والمستقبلية وكذلك لاحتياجات الشركة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مستمرة متجددة.

بعد تحديد احتياجات الموظفين يتم وضع خطة التدريب المناسبة من حيث تحديد الأهداف العامة وتحديد أولويات الاحتياجات وجدولتها.

تذكر ان الاحتياج التدريبي في اغلب الأحيان ينشأ عندما يفتقد الموظف للمعارف والمهارات التي تؤهله للقيام بعمله بشكل مرضي. أي عندما يكون هنالك اختلاف أو فجوة بين أدائه المتوقع وبين أدائه الفعلي. للتأكد من أن التدريب هو الحل، ما علينا إلا أن نسأل السؤال التالي **"هل يستطيع الموظف القيام بالأداء المطلوب وفقاً للمعايير الموضوعة؟"**.

إذا كانت الإجابة **لا** فهذا يعني أن هنالك حاجة للتدريب. إذا كانت الإجابة **نعم** فهذا يعني أن هنالك عوائق أخرى يجب اتخاذ الإجراءات اللازمة غير التدريب.

كما وضحنا سابقاً، من المهم أن ندرك أن التدريب ليس دائماً هو الحل الأفضل للمشاكل التنظيمية وأن استثمارنا في بعض الأوقات يجب أن يوجه لإجراءات غير التدريب إذا لم يكن التدريب هو الحل أو حتى الحل الأفضل.

بعد تحديد احتياجات الموظفين يتم وضع خطة التدريب المناسبة من حيث تحديد الأهداف العامة وتحديد أولويات الاحتياجات وجدولتها.

مربع تحليل الأداء

قد ينشأ الاحتياج التدريبي عندما يفتقد الموظف للمعارف والمهارات التي تؤهله للقيام بعمله بشكل مرضي. أي عندما يكون هنالك اختلاف أو فجوة بين أدائه المتوقع وبين أدائه الفعلي. للتأكد من أن التدريب هو الحل، ما علينا إلا أن نسأل السؤال التالي **"هل يستطيع الموظف القيام بالأداء المطلوب وفقاً للمعايير الموضوعة؟"**.

إذا كانت الإجابة لا فهذا يعني أن هنالك حاجة للتدريب. إذا كانت الإجابة نعم فهذا يعني أن هنالك عوائق أخرى يجب اتخاذ الإجراءات اللازمة غير التدريب.

من المهم أن ندرك أن التدريب ليس دائماً هو الحل الأفضل للمشاكل التنظيمية وأن استثمارنا في بعض الأوقات يجب أن يوجه لإجراءات غير التدريب إذا لم يكن التدريب هو الحل أو حتى الحل الأفضل.

النقاط التالية تمثل أسباب انخفاض أداء الموظفين:

- انخفاض الدافعية
- عدم فعالية التوظيف
- ضعف في الموارد والبيئة التنظيمية
- نقص في المعارف والمهارات

أحد الأساليب الفعالة في تحديد المشكلة الفعلية لانخفاض أداء الموظفين هو ما يعرف بمربع تحليل الأداء. يستخدم هذا الأسلوب من خلال الإجابة على السؤالين التاليين:

- هل لدى الموظف المعرفة والمهارة والقدرة على القيام بالعمل؟

و

- هل لدى الموظف السلوك والاتجاه المطلوب لأداء العمل؟

مربع تحليل الأداء التالي يوضح هذا الأسلوب:

3 **الموارد وبيئة العمل**	**4** **التدريب**
2 **الدافعية**	**1** **التوظيف**

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

هل للموظف المعرفة والمهارة والقدرة على القيام بالعمل؟

هل للموظف السلوك والاتجاه المطلوب لأداء العمل؟

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

لمزيد من التوضيح:

- المربع 1:

إذا كان الموظف يفتقد لكل من المعارف والقدرات والسلوكيات، فيمكن القول بأن الموظف تم توظيفه في المكان غير المناسب. مما يعني أن هنالك مشكلة في عملية التوظيف او الترقية.

- المربع 2:

إذا توفر للموظف المعرفة والقدرة الكافية على القيام بالعمل ولكن لديه سلوك سلبي فيمكن اعتبار ذلك على أنه مشكلة دافعية. لا بد هنا من تعديل سلوك الفرد من خلال مبدأ تعديل السلوك واستخدام التعزيز الإيجابي والسلبي.

- المربع 3:

إذا توفر للمتدرب المعارف والقدرات بالإضافة الى السلوك والاتجاه المرغوب لأداء لكن الأداء غير مرضي فان المشكلة خارج قدرة الموظف. مثل نقص في الموارد أو الوقت أو التقنية أو خلل في العملية نفسها أي بيئة العمل بشكل عام.

- المربع:

إذا كانت الرغبة متوفرة للموظف للعمل لكنه يفتقد إلى القدرات والمهارات والمعارف، تكون الإجابة هنا هي التدريب.

الفصل الثالث

تصميم وتطوير البرامج التدريبية

تضمن هذه المرحلة الإعداد المنظم للبرنامج التدريبي.

المدخلات الرئيسة لهذه المرحلة هي المخرجات من المرحلة السابقة (مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية) أما مخرجات هذه المرحلة فتمثل المدخلات لمرحلة التنفيذ.



تعتبر هذه المرحلة من المراحل التي يغفلها الكثير من المدربين ومطوري البرامج التدريبية بالرغم من أهميتها الكبيرة. إذ أنها تحدد لكل من المدرب والمتدرب ومسئولي التدريب الهدف الفعلي من البرنامج التدريبي والنتائج المتوقع منه.

بعد أن تم تحديد الاحتياجات التدريبية في المرحلة السابقة، يتم في هذه المرحلة الإجابة على التساؤل التالي "**ماذا سيكون المتدرب قادراً على أن يفعل بعد انتهاء البرنامج التدريبي؟**".

تتضمن مرحلة تصميم وتطوير البرامج التدريبية الأجزاء التالية:

1. تحديد الأهداف التدريبية

هي الأمور التي على المتدرب معرفتها والواجب عليه القيام بها بعد الانتهاء من البرنامج. تُحدد عند تحليل الاحتياجات أو معرفة الشخص المسئول عن البرنامج بأعمال المتدربين.

.2 تطوير الاختبارات

تتم الاختبارات لتقييم مستوى المتدربين ومعرفة مدى استفادتهم من البرامج التدريبية وبالتالي فعالية هذه البرامج.

.3 تحديد موضوعات (المادة التدريبية) البرامج التدريبية

هي المواد التي يتضمنها البرنامج والتسلسل في عملية تقديمها. وتُحدد بناءً على الأهداف التدريبية الموضوعة والمعلومات المتوفرة عن الموضوع.

.4 تحديد أساليب التدريب

اختيار الأساليب يعتمد على عدة عوامل منها عدد المشاركين، الموازنة، توفر أماكن التدريب والتكنولوجيا بالإضافة إلى خبرة المدربين. قبل البدء باختيار الأساليب لا بد من معرفة إذا ما سيتم تنفيذ البرنامج في مكان العمل أو خارجه.

.5 تحديد وسائل التدريب

.6 تحديد المشاركين بالبرامج التدريبية

.7 تحديد مكان وزمان عقد البرامج التدريبية

.8 تحديد نظام جلسات البرامج التدريبية

.9 تحديد الجدول الزمني للبرامج التدريبية

.10 تحديد متطلبات اجتياز البرامج التدريبية

11. تحديد المدربين بالبرامج التدريبية

12. تحديد الجهة المشرفة على تنفيذ البرامج التدريبية والمشرفين العلميين والمنسقين

13. وضع مقاييس الأداء

14. اختيار بيئة التدريب

15. تقدير تكاليف التدريب

تحديد الأهداف التدريبية



الهدف التدريبي

"جملة توضح ما يتوقع من المتدرب أن يفعله بعد انتهاء البرنامج التدريبي".

أنه بالتحديد يصف **الأداء** المتوقع **والظرف** الذي يتوفر لتحقيق الأداء **والمعيار** الذي يقاس عليه الأداء.

تعتبر الأهداف الدافع والمحفز في تحريك سلوك المتدربين والمدربين على حد سواء. تُشتق الأهداف التدريبية من الاحتياجات التدريبية إذ ان هناك علاقة واضحة ومحددة ما بين دقة الأهداف ودقة الاحتياجات التدريبية. أي أنه كلما كانت الاحتياجات التدريبية أكثر دقة كلما زادت دقة الأهداف التدريبية.

لا بد لنا هنا من توضيح الفرق بين الهدف العام Goal وبين الهدف الأدائي Performance Objectives.

الأهداف العامة تصف العائد من التدريب بشكل عام. مثلاً **"تهدف هذه الدورة إلى تطوير مهارات وقدرات ومعارف المتدرب في مجال التعامل مع العملاء بما يساهم في تحسين أدائه وإنتاجيته وبما ينعكس إيجاباً على الشركة".**

من الواضح أن هذه الجملة عامة ولا توضح كيفية تحقيق هذا الهدف.

في المقابل فإن الهدف الأدائي يمثل جملة محددة تسعى إلى تغيير معارف ومهارات وسلوكيات المتدرب. مثلاً **"سيطبق المتدرب الاستراتيجيات العشر في**

تعامله مع العملاء دون الرجوع إلى الحقيبة التدريبية عند ممارسته لعمله".

عناصر الأهداف الأدائية

عند كتابتنا للأهداف الأدائية التدريبية، علينا أن نراعي أنها يجب ان تجيب على الأسئلة التالية:

- أين نتجه؟

ما هو الأداء المطلوب.

- كيف سنصل إلى هناك؟

ما هي الظروف المطلوبة لتحقيق الأداء.

- كيف سنعرف أننا وصلنا؟

ما هي المعايير المستخدمة لمعرفة تحقيقنا للأداء.

مثال على الهدف الأدائي **"يبتسم لكل العملاء، حتى لو كان متعباً أو مجهداً"**.

- الأداء

الابتسامة.

- الظرف

حتى لو كان متعباً أو مجهداً.

- المعيار

كل العملاء.

وعليه فان الهدف التدريبي يجب ان يحتوي على الأداء Performance **والظرف** Condition **والمعيار** Standard.

- الأداء Performance

"ما سيكون المتدرب قادراً على القيام به بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي ويمكن مراقبته وقياسه".

أن أهم خصائص الهدف أن يحدد نوع السلوك أو الأداء المطلوب لإثبات أن المتدرب حصل على الكفاءة المطلوبة. لابد هنا من تحديد السلوك المتوقع من المتدرب على أن يكون محدداً وقابلاً للملاحظة والقياس.

يجب أن تحدد الأهداف الأداء المتوقع من المتدرب بعد انتهاء التدريب. قد يكون هذا الأداء معرفة أو مهارة أو اتجاه أو سلوك. يجب أن تستخدم أفعال أدائية ترمز إلى أو تُظهر سلوك قابل للملاحظة مثل: **"يُعرف"، "يرسم"، "يكتب" و "يشرح"**. كما يجب أن تتجنب الأفعال المبهمة مثل **"يفهم"، "يعرف" و "يتعلم"**.
الأفعال الأدائية قابلة للملاحظة بشكل مباشر.

بعض الأمثلة على جمل الأداء:

- **سيقوم المتدرب بتركيب خط هاتف**
- **سيقوم المتدرب برسم خارطة تبين موقع**
- **سيقوم المتدرب بتعداد أربعة عوامل للتعرية الصحراوية**
- **سيقوم المتدرب بممارسة مهارات التدريب**
- **سيقوم المتدرب باستخدام جهاز فحص االنظر**

- **سيقوم المتدرب باصلاح جهاز تحليل التربة**

- الظرف Condition

"بيئة أو ظروف العمل التي سيقوم الموظف بتنفيذ الأداء فيها بالإضافة إلى الأدوات التي سيستخدمها".

توضح الظروف التي سيعمل أو يؤدي المتدربين العمل بها. كما أنها تحدد المعوقات التي يمكن أن تواجه المتدرب عند ممارسته للسلوك المطلوب.

الظروف يجب ان تجيب عن الأسئلة التالية:

هل يستطيع المتدربين أن يستخدموا معداتهم أو آلاتهم؟

هل هناك تحديد للوقت؟

هل يمكنهم السؤال للمساعدة؟

بعض الأمثلة على الظرف:

- **دون الرجوع إلى الحقيبة التدريبية**
- **دون استخدام الآلة الحاسبة**
- **باستخدام برنامج Power Point**

- المعيار Standard

"المقاييس التي يتم قياس أداء المتدرب بها مثل النوعية والكمية والوقت ودرجة الدقة".

توضح للمتدربين الكيفية التي يجب عليهم إتباعها للقيام بالأداء المطلوب منهم لكي يعتبر الأداء مقبولاً. قد ينجح المتدرب بتحقيق المطلوب منه لكن قد لا يكون

مقبولاً بالنسبة لنا.

المعايير تجيب على الأسئلة التالية:

كم مرة ....؟

كيف ....؟

ما هي السرعة ....؟

يمكن كتابة المعايير بنسب أو أعداد أو الوقت المسموح به أو أية مستويات معيارية أخرى. من الأفضل في معظم الحالات أن تستخدم الأرقام في كتابة المعايير، لكن تذكر أن هذا لا يعني انك تستطيع ذلك في كل الأوقات.

بعض الأمثلة على معايير الأداء:

- **........................ خلال 45 دقيقة**
- **........................ بان لا يزيد عدد الاخطاء عن خمسة**
- **........................ ثلاث مرات في اليوم**

مثال على الهدف التدريبي:

في نهاية هذه الجلسة، وباستخدام الحقيبة التدريبية (الظرف)، سيتمكن المتدربون من كتابة ثلاث أهداف تدريبية (الأداء)، محددين في هذه الأهداف الأداء والشروط (المعيار)، كما تم شرحه في الجلسة.

فوائد الأهداف الأدائية

فوائد الأهداف الأدائية للمدرب:

- توفر أساساً سليماً للتخطيط
- تساعد في اختيار الاساليب والوسائل التدريبية
- تعطي الموضوعية لقياس
- تبين ما يجب على المتدرب تعلمه من الدورة

فوائد الأهداف الأدائية للمتدرب:

- تحدد ما يجب تحقيقه وعلى أي مستوى
- تعزز الدافعية
- تساعده في دراسته
- تساعده على تحديد المهام والواجبات
- تحدث بيئة تدريبية فعالة

فوائد الأهداف الأدائية لإدارة التدريب:

- توفر أساساً لتقييم النظام التدريبي
- تحدد المتطلبات من الموارد مثل المعدات والموظفين والوقت
- تضمن نوعية تدريب عالية المستوى

تطوير الاختبارات



الهدف الرئيسي من الاختبارات هو تطوير معارف وقدرات ومهارات المتدرب من خلال التأكد من أن التغير في السلوك أو الأداء المرغوب قد حدث فعلاً خلال البرنامج التدريبي.

بالطبع هذا يتم من خلال تقييم قدرة المتدرب على تحقيق الأهداف الأدائية. كما أنها تقدم تغذية مرتدة لكل من المدرب والمتدرب عن أدائهما.

لا بد للأهداف الأدائية من أن تحاكي Simulate الظروف والسلوك ومعايير الأداء المطلوبة في البيئة الحقيقية. لذلك فإن التقييم في نهاية البرنامج يجب أن يعتمد على الأهداف الأدائية. بالإضافة إلى ذلك، فإن مضمون ومنهجية البرنامج التدريبي يجب أن يدعمان الأهداف الأدائية.

في كثير من الأحيان يشار إلى الاختبار Test على أنه تقييم Evaluation أو قياس Measurement. لتجنب أي إرباك سوف نُعرّف بعض المصطلحات التي لها علاقة في تقييم المتدربين.

- الاختبار

"إجراء منظم لقياس عينة من أداء أو معرفة المتدرب".

- التقييم

"عملية منظمة لتجميع المعلومات باستخدام عدة طرق ومصادر واستخدامها

لتفسير النتائج، للوصول إلى قرارات فعالة. أنها أيضاً العملية التي يتم بها تحديد قيمة وفعالية البرنامج التدريبي".

- القياس

"العملية التي تستخدم للحصول على تحديد كمي لدرجة تعلم المتدرب لسلوك أو مهارة".

أنواع الاختبارات

1. الاختبارات المكتوبة

هذا النوع من الاختبارات يُقيّم مجال المعرفة والإدراك الذي يتضمن التذكر أو التعرف على حقائق ومفاهيم محددة. انه يركز على مقارنة أداء المتدرب لمعايير أو مقاييس مُعرّوفة ومحددة وليس مقارنة المتدربين بعضهم ببعض.

تحتوي الاختبارات المكتوبة عادةً على أنواع الأسئلة التالية:

- الاختيار المتعدد Multiple Choice Question

يقدم عدة إجابات للسؤال وعلى المتدرب أن يختار الإجابة الصحيحة. من أكثر الأسئلة المستخدمة في التدريب هي أسئلة الاختيار من متعدد.

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند كتابة أسئلة الاختبار المتعدد:

- **يجب أن يقدم السؤال المشكلة بوضوح**
- **يجب أن تصاغ بطريقة سهلة**
- **يجب أن يكون هنالك إجابة واحدة صحيحة**
- **الإجابات الخاطئة يجب أن تكون مقبولة ظاهرياً**
- **يجب تجنب استخدام "كل ما ذكر سابقاً" و "لا شيء مما ذكر"**
- **يجب أن يختبر كل سؤال فكرة واحدة فقط**

هذا يساعد المتدرب على التركيز على الإجابة بدلاً من تحليل السؤال.

- **يجب وضع الإجابات بطريقة متسلسلة**

أي من الأكثر إلى الأقل، أو الأقل إلى الأكثر، أو أبجدياً، أو الأطول فالأقصر أو العكس.

مثال ضعيف:

الأهداف السلوكية يجب أن:

أ. تعكس احتياجات المتدرب والمدرب

ب. تعكس احتياجات المتدرب والشركة

ج. تعكس احتياجات المدرب والشركة

د. تعكس احتياجات المتدرب والمقيم

مثال صحيح:

يجب أن تعكس الأهداف التدريبية احتياجات:

أ. المتدرب والمدرب

ب. المتدرب والشركة

ج. المدرب والشركة

د. المتدرب والمقيم

لاحظ أن السؤال والإجابات مصاغة بطريقة سهلة.

مثال ضعيف:

معدل الطالب الذي يحصل على العلامات: 60، 70، 75، 95

أ. 75

ب. 930

ج. 4

د. 105

مثال صحيح:

معدل الطالب الذي يحصل على العلامات: 60، 70، 75، 95

أ. 4

ب. 75

ج. 930

د. 95

لاحظ أن الإجابات مرتبة تسلسلياً.

- الاختيار من بديلين Two Way Questions

الإجابة على السؤال تقتصر بنعم أو لا، أو صح أو خطأ. تستخدم أسئلة الصح والخطأ عندما يكون من الصعب وضع بدائل لأسئلة الاختيار المتعدد. في الغالب أسئلة الاختيار المتعدد أفضل لأن نسبة الاستجابة بطريقة عشوائية والتخمين تكون أقل 25% بينما فرصة المتدرب على التخمين في الصح والخطأ تكون 50%.

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند كتابة أسئلة الصح والخطأ:

- **تساوي عدد أسئلة الصح والخطأ**
- **تجنب استخدام جمل نفي النفي**
- **استخدام جمل وعبارات واضحة**
- **عدم أخذ السؤال نقلاً حرفياًً من الكتاب أو الحقيبة التدريبية**
- **توزيع أسئلة الصح والخطأ بطريقة عشوائية**

- الأسئلة المفتوحة المغلقة Open-ended Questions

ليس لها إجابة محددة. تنتهي عادة بفراغ على المتدرب تعبئته. بالرغم من أن هذا النوع من الأسئلة يُفضّل على أسئلة الاختبار المتعدد والصح والخطأ لأنه يقلل من نسبة التخمين، إلّا أنها أكثر صعوبة في الإعداد والتقييم .

مثال ضعيف:

.... هي معادلة حساب الوسط الحسابي

مثال صحيح:

معادلة حساب الوسط الحسابي هي ....

من الأفضل أن يكون الفراغ دائماً في نهاية الجملة وذلك لأنها تسهل على المتدرب أن يركز على مضمون الجملة أو السؤال.

مثال ضعيف:

وضعت نظرية .... للعالم .... للرد على نظرية .... للعالمين ....و ....

مثال أفضل:

وضعت نظرية الرأسمالية للرد على نظرية ....للعالمين .... و ....

كثرة استخدام الفراغات يشوش المتدرب ويربكه في فهم السؤال قبل البدء بالإجابة. تذكر أن الهدف قياس معرفة المتدرب وليس قدرته في تحليل الكلمات.

- قائمة الاختيار Checklist

توجه للمتدرب لاختيار الإجابات التي تنطبق مع الحالات المقابلة.

- ميزان الترتيب Ranking Scale

يطلب من المتدرب ترتيب قائمة من الإجابات.

- المقالة Essay

تتطلب الإجابة بفقرة أو جملة.

2. اختبارات الأداء

تقيّم مجال الحركة الجسدية والنفسية الذي يتضمن التنسيق والقوة. تقاس عادة بالسرعة والمسافة.

اختبارات الأداء تركز على أن يقوم المتدرب بإظهار مهارة تعلّمها خلال البرنامج التدريبي.

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند إعداد اختبارات الأداء:

- **يجب أن يعرف المتدرب السلوك أو العمل المطلوب منه بالتحديد للنجاح بالاختبار**

  هذا يتحقق بالطبع من خلال التدريب وممارسة السلوك خلال الجلسات التدريبية. قبل تقييم أداء المتدرب، لا بد من فهم الخطوات المطلوبة لنجاح الأداء من قبله.

- **يجب توفير المعدات والأدوات والبيئة اللازمة قبل البدء في الاختبار**

  هذا يتحقق من خلال التخطيط المسبق من قبل المدرب.

- **يجب معرفة السلوك أو الأداء المطلوب من المتدرب والاعتبارات التي يتم عليها التقييم**

3. اختبارات الاتجاهات

تقيّم المشاعر والعواطف الذي يوجه النمط الذي نتعامل مع الأشياء بالأحاسيس مثل الشعور والقيم والتقدير والحماس والتعصب والدافعية.

بالطبع الاتجاهات لا يمكن رؤيتها لذلك يجب قياس عينة من السلوك. مثلاً، لا يمكننا معرفة إذا ما كان الموظف لديه دافعية عالية من خلال النظر إليه أو من خلال اختباره. لكننا يمكن ملاحظة عينة من سلوكه مثل حضوره في الوقت المحدد، والعمل بجد مع الزملاء، والقيام بالواجبات بالطريقة المطلوبة.

المواضيع التدريبية (المادة التدريبية)



يتم بهذه المرحلة تحديد مواضيع البرنامج التدريبي لتحقيق الأهداف المشار إليها سابقاً وكذلك المواد التدريبية لتلك المواضيع.

المواد التدريبية تختلف اختلافاً كبيراً في أسلوب الإعداد والإخراج عن المادة التعليمية. من أبرز هذه الاختلافات أن المادة التعليمية تركز على تزويد الطالب بالمعلومات في حين المادة التدريبية تركز على تطوير المهارات وصقلها وتحسين الاتجاهات السلوكية نحو العمل.

خصائص المادة التدريبية الفعالة:

- التركيز على المهارات
- الكمال والاختصار والوضوح في المضمون والطباعة والإخراج
- الدقة بالمعلومات والحقائق
- التدقيق اللغوي وخلوها من الأخطاء الإملائية
- التماسك والتتابع والترابط
- التلاؤم مع المدة الزمنية للبرنامج التدريبي
- الالتزام بأهداف البرنامج التدريبي

الأساليب التدريبية



هنالك العديد من الأساليب التدريبية التي يمكن استخدامها في العملية التدريبية. كلما زاد استخدام هذه الأساليب كلما كانت نتائج التدريب أكثر فعالية (إذا ما طبقت بالطريقة الصحيحة).

أنواع الأساليب التدريبية:

- المحاضرات

غالباً ما تكون أقل الأساليب فعالية لأن المحاضر لا يستطيع التحقق من جدوى العرض الذي يقدمه. إضافة إلى الدور السلبي للمشاركين الذين قد لا يسمح لهم بتقديم مداخلاتهم ومشاركتهم التي تعكس مستوى إدراكهم لمضمون المحاضرة خاصة إذا كان عدد المشاركين كبيراً ووقت البرنامج محدوداً .

يكون أسلوب المحاضرة فاعلاً في حالات التركيز على إيصال أكبر قدر ممكن من المعلومات والاتصال من جانب واحد. تتدنى فاعليته كلما اتجه الهدف نحو صقل المهارات وتحسين الاتجاهات.

- المحاضرة المشتركة

يتميز هذا الأسلوب بتقديم محاضرة يشترك فيها أكثر من مدرب في نفس الجلسة التدريبية. تقتضي الضرورة أن يتم التنسيق بين المدربين وتقسيم الأدوار فيما بينهم.

لا بد من اختيار المدربين بدقة وكذلك تحديد أهداف الجلسة التدريبية وأدوار هؤلاء المدربين بشكل محدد.

- المناقشات

يتمثل هذا الأسلوب في اجتماع مجموعة صغيرة العدد يدور بين أفرادها حوار حول موضوع أو مشكلة ما ويتبادل المجتمعون فيما بينهم المعلومات والأفكار والمقترحات حول الموضوع المطروح. ينحصر دور المحاضر و القائد في إرشاد وتوجيه المشاركين من خلال إثارة عدد من الأسئلة والأجوبة التي توجه المشاركين وتقودهم للاقتراب من الهدف.

- سلة القرارات

يهدف هذا الأسلوب إلى تدريب المشاركين على اتخاذ القرارات بوضعهم في مواقف تماثل مواقف المدير العادية واكتشاف مهارة المشاركين في التصرف في الظروف المعروضة عليهم. كما يهدف إلى مساعدتهم في تحديد نقاط الضعف في مجالات التخطيط وتنظيم الوقت وقدرتهم على اتخاذ القرارات ضمن الوقت المحدد.

يتم في هذا الأسلوب توزيع المشاركين على اماكن منفصلة، يجد فيها كل مشارك سلة تحتوي وثائق وخطابات ورسائل وتقارير ومذكرات كتلك التي تصل إلى أي مدير في موقع عمله ويطلب من المتدرب اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

بعد ذلك يعقد المدرب جلسة جماعية أو فردية يناقش خلالها مبررات القرارات التي تم اتخاذها ويتعرف إلى مدى استيعاب المشاركين للظروف المحيطة بالموقف. كما يُقيم المدرب قدرتهم في التوصل إلى القرارات المناسبة الأمر الذي يترتب عليه اكتشاف المتدربين لنواحي الضعف والأخطاء التي ارتكبوها وكيفية علاج هذه الأخطاء مما يؤدي إلى إكسابهم قدرات ومهارات جديدة تحسن من قدراتهم في اتخاذ القرارات في حياتهم العملية.

- الحالات الدراسية

تمثل الحالة مشكلة حقيقة أو افتراضية ضمن حقائق وأرقام وبيانات. يطلب من المتدربين تحليل هذه البيانات والربط بينها ومقارنتها واستخراج مدلولات ومضامين جديدة. هذا الأسلوب ينمي قدرات المتدربين في قراءة البيانات أو المعلومات واكتشاف المشكلة وتحليلها والتوصل إلى إجابات أو حلول عملية لها.

يمتاز أسلوب الحالة في إمكانية إكساب المتدربين بالإضافة إلى المعلومات مهارات واتجاهات إيجابية تؤهلهم لمعالجة المشكلات الحقيقية التي يواجهونها في مؤسساتهم. كما تكسبهم مهارات فكرية متعددة، مثل مهارة التحليل والربط والاستنتاج وإدراك افتراضات ومشاعر وسلوك الآخرين. بالإضافة إلى أنها تحفزهم على إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث للتعرف على الظواهر والمشكلات واقتراح الحلول لها.

إيجابيات الحالات الدراسية:

- **تتطلب مشاركة فعلية من المتدربين**
- **يمكن مراقبة التعلم**
- **عادةً ما تكون مسلية**

سلبيات الحالات الدراسية:

- **يمكن أن يصبح المتدربين مهتمين جداً في مضمون الحالة**
- **كتابتها صعبة جداً وتستغرق وقتاً طويلاً.**

- لعب الأدوار

هذا الأسلوب عبارة عن طريقة يمكن بها استعارة مواقف من الحياة العادية ومنح المشاركين الفرصة في تجربة أحاسيس معينة وممارسة مهارات محددة لتمكينهم من التعرف على مشاعرهم في مواجهة الآخرين. يطلب من المشارك ان يعبر عن المشاعر التي شعر بها أثناء تجربة لعب الدور.

إيجابيات لعب الأدوار:

- **تقدم فهم لمشاعر وسلوك الآخرين في حالات مشابهة**
- **تساعد المتدربين على فهم أفضل لسلوكياتهم**
- **تساعد المتدربين على الاستجابة بطريقة إيجابية على المشاكل المتعددة التي تواجههم**

سلبيات لعب الأدوار:

- **صعوبة التطبيق من قبل المتدربين**
- **يمكن أن ينظر إليها كلعبة وليس طريقة تعلم**
- **يمكن أن تفشل إذا لم يخطط لها جيداً**
- **تحتاج إلى مجموعة صغيرة من المتدربين**

- المباريات الإدارية

تتكون المباراة من مواقف افتراضية تماثل المواقف الواقعية. يقوم فيها فريقان من اللاعبين (المشاركين) بالتنافس فيما بينهما أو في مواجهة مجموعة من الظروف أو المشكلات باستعمال سلسلة من القرارات التي يؤدي كل منها إلى نتائج تؤثر على الفريق الآخر.

يهدف هذا الأسلوب إلى تطوير قدرات المشاركين على التخطيط طويل الأجل واتخاذ القرارات، والاستخدام الأكفأ للموارد المتاحة، إضافة إلى النظرة الشاملة للمنظمة وروح الفريق من خلال تأكيد العلاقات المتداخلة بين أجزاء المنظمة الواحدة وتأثير البيئة المحيطة على سياسات المنظمة وقراراتها.

يوفر هذا الأسلوب تغذية مرتدة مباشرة للمشاركين. يتعرف المدرب من خلاله على درجة إتقان المشارك في تعلم السلوك المستهدف.

من سلبيات هذا الأسلوب التكاليف العالية والتحضير المسبق يتضمن إعداد الحالات وتجهيزها، بالإضافة الى قدرة عالية من المشاركين للتفاعل مع المباراة. وهذا أهم شروط لنجاحها.

- التدريب على رأس العمل

يعد هذا الأسلوب من الأساليب الفاعلة في تدريب العاملين على العمل وفهم جزئياته المختلفة. في كثير من الأحيان يمثل المدير او الرئيس المباشر (او حتى الزميل) ذو الخبرة الطويلة دور المدرب.

- الزيارات الميدانية

تعتبر الزيارات الميدانية من الأساليب التدريبية التي يمكن وصفها بأنها أداة الوصل ما بين التدريب والتطبيق. تستخدم للتعرف على الواقع العملي في المؤسسات. تتيح الفرصة أمام المشاركين لمقابلة المسئولين والمختصين في مواقع العمل ومناقشتهم

والاستفادة من خبراتهم العملية.

تعتبر الزيارات الميدانية أسلوباً مُدعماً ومُكملاً للأساليب التدريبية الأخرى بشكل مباشر وغير مباشر إلا أنه يأخذ عليها احتياجها إلى مزيداً من التنسيق والتنظيم.

الوسائل التدريبية



"أية وسيلة أو معدات أو آلات تستخدم لتحسين أو تسهيل عملية التدريب".

الجدول التالي يوضح معدل احتفاظ المتدرب لما تعلمه من خلال استخدام الوسائل والأساليب التدريبية التالية:

الأساليب والوسائل	نتائج الدراسات
المحاضرة	% 5
القراءة	%10
الوسائل السمعية والبصرية	% 15
مجموعات العمل	% 25
الممارسة	% 55
تعليم الآخرين	% 85
التطبيق المباشر للتعلم في بيئة عمل حقيقية	% 90

كلما قل استخدامنا للأساليب والوسائل كلما كنا قريبين من المنهج التعليمي القديم وكلما زاد استخدام الأساليب والوسائل كلما اقتربنا من المنهج التدريبي الفعال. هذا يعني بان علينا ان نستخدم أكثر الأساليب والوسائل المتاحة لنصبح مدربين فاعلين.

أنواع الوسائل التدريبية

- اللوح المغناطيسي
- اللوح القلاب الورقي
- العاكس الرأسي
- شاشات العرض باستخدام الحاسب الالي Data Show
- الفيديو والتلفاز

لا بد من اخذ العناية التامة والاهتمام في الوسائل التدريبية. هذا يتطلب تخطيطاً لكي لا يتم استخدامها لمجرد توفرها.

فمثلا الكثير من المدربين يستخدم الأفلام التدريبية ليس لأنها أفضل الوسائل وإنما لتوفرها. الهدف هنا هو ليس ان تثبت للمتدربين انك تستخدم كافة الوسائل، بل اختيار الوسائل الأكثر قدرة على تحقيق تعلم للمتدربين.

المعايير الواجب مراعاتها عند تحديد الوسائل التدريبية

- البيئة التعليمية

ما هي البيئة التدريبية المطلوبة؟

هل هي حديثة أم قديمة؟

ما هي المعدات والآلات التي يجب ان تحضرها معك؟

- خصائص الوسائل التدريبية

ما هي أفضل الوسائل لهذا النوع من التدريب؟

كيف يمكن الحصول على هذه الوسائل ومدى أهمية توفيرها؟

هل يتم شراؤها أم تطويرها، وهل لدينا القدرة على تطويرها؟

هل تسمح الميزانية بتوفيرها؟

- الوقت

ما هي عوامل الوقت المؤثرة؟

متى موعد الدورة؟

- المدربون

هل هم مؤهلون لاستخدام هذه الوسائل؟

هل نحن بحاجة لتدريبهم على استخدامها؟

كم من الوقت يستغرقنا تدريبهم؟

- المتدربين

كم عددهم؟

ما هي مؤهلاتهم وخبراتهم وتجاربهم؟

ما هي مستوياتهم التنظيمية؟

فوائد الوسائل التدريبية

- اختصار الوقت

فهي تساعد المدرب على التحضير بطرية اسهل وتختصر عليه مراجعة المادة التدريبية في كل مرة يقد البرنامج اذ انها مختصرة وواضحة.

- جذب اهتمام المتدربين

ان استخدام شاشات العرض واعداد المادة التدريبية على PowerPoint في اغلب الأحيان يكون ممتعاً وشيقاً ويجذب انتباه المتدربين خصوصا اذا ما كانت المادة المعروضة قد اعدت باستخدام الحركات التشويقية animation والصور والألوان.

- التركيز على النقاط المهمة

يمكن للمدرب التركيز على النقاط المهمة في العرض من خلال استخدام الالوان والخط المسطر.

- مساعدة المتدرب على الاحتفاظ بالمعلومات

يستطيع المتدرب الحصول على نسخة من المادة التدريبية المعروضة والمختصرة والاحتفاظ بها والرجوع اليها بسهولة في أي وقت شاء خصوصاً اذا ما كانت معروضة باستخدام PowerPoint.

- سهولة إعدادها

بقليل من التدريب يستطسع المدرب ان يعد مادة تدريبية بطريقة فعالة ومتميزة وكلما مارس استخدام الوسائل كلما زادت سهولتها وفعاليتها.

▪ انخفاض تكلفتها

ان تكلفة اعداد المادة التدريبية على PowerPoint بسيطة جداً ان لم تكن معدومة كما ان اعدادها لا يضيف اية تكاليف للشرائح وحتى اذا ما اراد المدرب تغيير محتوى المادة فليس عليه إلا تغييرها قبل عرضها ولا ضروره لطباعتها على شرائح مرة أخرى.

المعايير الواجب توفرها في الوسائل التدريبية

- الرؤية

ان تسمح لجميع المتدربين برؤية المادة المعروضة دون أية معوقات.

- الوضوح

ان تكون واضحة وبعيدة عن التشويش.

- البساطة

ان لا يتم استخدام الالوان والحركات التشويقية animation بشكل كبير بحيث يبعد تركيز المتدربين عن المادة الفعلية المراد عرضها.

- الرقابة والتحكم

ان يكون المدرب قادراً على استخدامها والتحكم بها.

- العلاقة بالهدف

ان تكون المادة المعروضة وطريقة التشويق مرتبطة بالماردة التدريبية وبحيث لا يكون التشويق هو الهدف بل وسيلة لتوصيل المادة المعروضة.

استخدام الوسائل التدريبية بفعالية

- تأكد من جاهزية العرض قبل البدء

لا تنتظر الى اخر لحظة لتكتشف انك نسيت موضوعاً أو ان هنالك فيروساً قد عطل العرض الذي قمت باعداده او الجهاز الذي ستستخدمه يختلف ولا يتوافق مع الجهاز الذي سيكون في القاعة التدريبية التي ستقدم العرض بها. تاكد دائماً من جاهزية عرضك قبل على الاقل يوم من الجلسة التدريبية.

- جهز الخطة البديلة (خطة ب)

قد تعد عرضاً متميزاً باستخدام وسيلة فعالة ولكن قد تفاجأ قبل أو خلال عرضك للمادة التدريبية بان خللاً قد طرأ أو ان الوسيلة المستخدمة قد تعطلت أو انقطعت الكهرباء. اذا لم تكن لديك خطة أو وسيلة أخرى معدة مسبقاً قد تقع في الإحباط أو التوتر. حاول دائماً التفكير بالمشاكل المفاجئة التي قد تحصل وبالتالي فكر بالبدائل التي ستستخدمها.

- لا تقرأ من الشاشة ولا تتحدث اليها

ان الوسائل التدريبية أداة تساعدك على تذكر النقاط المهمة والتركيز على النقاط الأهم بالإضافة الى أنها تساعد المتدرب على ترسيخ المعلومات من خلال النظر. ابتعد عن القراءة من الشاشة المعروضة للمتدربين وابق اتصالك البصري مع المتدربين وليس شاشة العرض. كلما زاد تركيزك على الشاشة كلما قل اهتمام المتدربين وتركيزهم وفقدت انتباههم ومشاعرهم.

من هنا فانه يفضل دائماً ان تكون النقاط المعروضة مختصرة جداً بحيث تذكرك فقط وتبعد تركيزك عن الشاشة.

- لا تظهر شيئاً إلا إذا كنت جاهزاً لتعليمه

لا تضع نفسك في موقف لا تحسد عليه كأن تعرض نقطة معينة لا تستطيع ان توضحها أو لست مطلعاً عليها بشكل يجعلك قادراً على الإجابة عن أية استفسارات قد يطرحها المتدربين.

- تجنب استخدام اللوح الأبيض كشاشة عرض

اللوح الأبيض لونه فاقع يؤثر سلباً على الرؤية البصرية للمتدربين ويؤدي بعد فترة من الوقت الى إحباط المتدربين ومحاولتهم تجنب النظر إليه كلما أمكن خصوصاً انه ناعم الملمس. حاول ان توفر شاشة العرض وان كان لونها ابيض إلا أنها تحتوي على جزيئات تسهل الرؤية وامتصاص الأشعة.

- أطفئ الجهاز عندما لا تستخدمه

الاضاءة المستمرة لجهاز العرض سواء كان العاكس الرأسي أو شاشة العرض قد يعرض اللمبة الموجودة الى الاحتراق وبالتالي ضياع الوقت في اصلاحها ان امكن. عندما يكون المتدربين مشغولين في تمرين أو حل حالة معينة اطفئ الجهاز للمحافظة عليه وعدم تعريضه للحراة العالية وبالتالي التعطل.

المعايير الواجب توفرها بالشرائح

- استخدام الشكل الأفقي للشرائح

الشكل الافقي اسهل للقارئ من الشكل العامودي من حيث سهولة الرؤية خصوصا في العروض طويلة المدة. لاحظ الفرق بين الشرائح المطبوعة افقياً وعمدياً التالية:

شريحة مطبوعة بالشكل العامودي

المعايير الواجب توفرها بالشفافيات

- الشكل الأفقي للشرائح
- ثبات الشكل والنمط
- عدد النقاط في كل شريحة لا يتجاوز عشرة نقاط (+ او –)
- عدد الكلمات لا يتجاوز 10 كلمات في كل نقطة
- لون الخلفية غامق ولون النص فاتح (والعكس بالنسبة للـــ (PP)
- أربعة ألوان على الاكثر
- حجم الخط 44 للعناوين و 32 للنقاط و 28 للنقاط الفرعية
- ثلاثة أنواع من الخطوط فقط
- العناوين في المنتصف
- مطبوعة ليست مكتوبة

شريحة مطبوعة بالشكل الأفقي

المعايير الواجب توفرها بالشفافيات

- **الشكل الأفقي للشرائح**
- **ثبات الشكل والنمط**
- **عدد النقاط في كل شريحة لا يتجاوز عشرة نقاط (+ او -)**
- **عدد الكلمات لا يتجاوز 10 كلمات في كل نقطة**
- **لون الخلفية غامق ولون النص فاتح (والعكس بالنسبة للـــ (PP)**
- **أربعة ألوان على الاكثر**
- **حجم الخط 44 للعناوين و 32 للنقاط و 28 للنقاط الفرعية**
- **ثلاثة أنواع من الخطوط فقط**
- **العناوين في المنتصف**
- **مطبوعة ليست مكتوبة**

من الواضح ان الشكل الافقي اكثر وضوحاً.

- ثبات الشكل والنمط

بمعنى ان يتم استخدام نمط خط واحد وحجم واحد ولون واحد وهكذا. لاحظ الفرق بين الشرائح المطبوعة بثبات الشكل والنمط وقارنها بعكسها من الشرائح:

شريحة مطبوعة بثبات الشكل والنمط

المعايير الواجب توفرها بالشفافيات

- الشكل الأفقي للشرائح
- ثبات الشكل والنمط
- عدد النقاط في كل شريحة لا يتجاوز عشرة نقاط (+ او -)
- عدد الكلمات لا يتجاوز 10 كلمات في كل نقطة
- لون الخلفية غامق ولون النص فاتح (والعكس بالنسبة للـ (PP)
- أربعة ألوان على الاكثر
- حجم الخط 44 للعناوين و 32 للنقاط و 28 للنقاط الفرعية
- ثلاثة أنواع من الخطوط فقط
- العناوين في المنتصف
- مطبوعة ليست مكتوبة

شريحة غير مطبوعة بثبات الشكل والنمط

المعايير الواجب توفرها بالشفافيات

- الشكل الأفقي للشرائح
- ثبات الشكل والنمط
- عدد النقاط في كل شريحة لا يتجاوز عشرة نقاط (+ او -)
- عدد الكلمات لا يتجاوز 10 كلمات في كل نقطة
- لون الخلفية غامق ولون النص فاتح (والعكس بالنسبة للـ PP)
- أربعة ألوان على الاكثر
- حجم الخط 44 للعناوين و 32 للنقاط و 28 للنقاط الفرعية
- ثلاثة أنواع من الخطوط فقط
- العناوين في المنتصف
- مطبوعة ليست مكتوبة

- عدد النقاط في كل شريحة لا يتجاوز عشرة نقاط + أو −

كلما زاد عدد النقاط وتكدسها داخل الشريحة كلما زادت صعوبة تذكرها من قبل المتدربين وكلما زاد ارباكهم وصعوبة ربطهم النقاط ببعضها من جهة والمواضيع من جهة أخرى. لاحظ الفرق بين الشرائح المطبوعة بعدد نقاط محدد (10 او اقل) وتلك المطبوعة بعدد نقاط كبير:

شريحة مطبوعة بعدد نقاط محدد

المعايير الواجب توفرها بالشفافيات

- **الشكل الأفقي للشرائح**
- **ثبات الشكل والنمط**
- **عدد النقاط في كل شريحة لا يتجاوز عشرة نقاط (+ او −)**
- **عدد الكلمات لا يتجاوز 10 كلمات في كل نقطة**
- **لون الخلفية غامق ولون النص فاتح (والعكس بالنسبة للـ (PP)**
- **أربعة ألوان على الاكثر**
- **حجم الخط 44 للعناوين و 32 للنقاط و 28 للنقاط الفرعية**
- **ثلاثة أنواع من الخطوط فقط**
- **العناوين في المنتصف**
- **مطبوعة ليست مكتوبة**

شريحة مطبوعة بعدد نقاط كبير

•المعايير الواجب توفرها بالشفافيات

•الشكل الأفقي للشرائح

•ثبات الشكل والنمط

•عدد النقاط في كل شريحة لا يتجاوز عشرة نقاط (+ او –)

•عدد الكلمات لا يتجاوز 10 كلمات في كل نقطة

•لون الخلفية غامق ولون النص فاتح (والعكس بالنسبة للـ (PP)

•أربعة ألوان على الاكثر

•حجم الخط 44 للعناوين و 32 للنقاط و 28 للنقاط الفرعية

•ثلاثة أنواع من الخطوط فقط

•العناوين في المنتصف

•مطبوعة ليست مكتوبة

•الشكل الأفقي للشرائح

•ثبات الشكل والنمط

•الشكل الأفقي للشرائح

•ثبات الشكل والنمط

•الشكل الأفقي للشرائح

•ثبات الشكل والنمط

•عدد النقاط في كل شريحة لا يتجاوز عشرة نقاط (+ او –)

•عدد الكلمات لا يتجاوز 10 كلمات في كل نقطة

▪ عدد الكلمات لا يتجاوز 10 كلمات في كل نقطة + أو –

كما هو الحال في النقطة السابقة فان كثرة الكلمات يجعل من الصعب تذكر المضمون بشكل عام بالإضافة الى انه يجعل معظم تركيزك مرتبط بشكل كبير في الشاشة للقراءة منها. لاحظ الفرق بين الشرائح المطبوعة بعدد كلمات كثيرة وتلك المطبوعة بعدد كلمات اقل:

شريحة مطبوعة بعدد كلمات محدد

المعايير الواجب توفرها بالشفافيات

- **الشكل الأفقي للشرائح**
- **ثبات الشكل والنمط**
- **عدد النقاط في كل شريحة لا يتجاوز عشرة نقاط (+ او –)**
- **عدد الكلمات لا يتجاوز 10 كلمات في كل نقطة**
- **لون الخلفية غامق ولون النص فاتح (والعكس بالنسبة للـ (PP)**
- **أربعة ألوان على الاكثر**
- **حجم الخط 44 للعناوين و 32 للنقاط و 28 للنقاط الفرعية**
- **ثلاثة أنواع من الخطوط فقط**
- **العناوين في المنتصف**
- **مطبوعة ليست مكتوبة**

شريحة مطبوعة بعدد كلمات كبير

المعايير الواجب توفرها بالشفافيات

• عدد النقاط في كل شريحة لا يتجاوز عشرة نقاط (+ او -) حيث ان كثرة الكلام تجعل المتدربين يملون من المدرب ويفقدون الاتصال البصري معه ويصعب عليهم ان يحفظوا كما كبيرا من المعلومات

• عدد الكلمات لا يتجاوز 10 كلمات في كل نقطة وذلك لأنه يزيد العبء على المدرب والمتدرب في القراءة ويضيع وقتهم . كما ان يفترض على المدرب ان يعرف ما يتحدث عنه وليس يقرؤه من اللوح

• أربعة ألوان على الاكثر وذلك حتى لا يكون هنالك تشويش على ذهن المتدرب وحتى لا يصعب عليه المتابعة والتركيز في الألوان لان استخدام الالوان يجب ان يكون وسيلة وليس غاية

- لـون الخلفيــة فـاتح ولـون الـنص غـامق (والعكـس بالنسـبة للـ PowePoint)

السبب هو ان الخلفية البيضاء تكون ناصعة وغير مريحة للقراء على عكس الخلفية الغامقة. لاحظ الفرق بين الشرائح المطبوعة بخلفية غامقة وتلك المطبوعة بخلفية فاتحة:

شريحة مطبوعة بخلفية غامقة على

المعايير الواجب توفرها بالشفافيات

- الشكل الأفقي للشرائح
- ثبات الشكل والنمط
- عدد النقاط في كل شريحة لا يتجاوز عشرة نقاط (+ او -)
- عدد الكلمات لا يتجاوز 10 كلمات في كل نقطة
- لون الخلفية غامق ولون النص فاتح (والعكس بالنسبة للــ PP)
- أربعة ألوان على الاكثر
- حجم الخط 44 للعناوين و 32 للنقاط و 28 للنقاط الفرعية
- ثلاثة أنواع من الخطوط فقط
- العناوين في المنتصف
- مطبوعة ليست مكتوبة

شريحة مطبوعة بخلفية فاتحة

المعايير الواجب توفرها بالشفافيات

- الشكل الأفقي للشرائح
- ثبات الشكل والنمط
- عدد النقاط في كل شريحة لا يتجاوز عشرة نقاط (+ او -)
- عدد الكلمات لا يتجاوز 10 كلمات في كل نقطة
- لون الخلفية غامق ولون النص فاتح (والعكس بالنسبة للـ (PP)
- أربعة ألوان على الاكثر
- حجم الخط 44 للعناوين و 32 للنقاط و 28 للنقاط الفرعية
- ثلاثة أنواع من الخطوط فقط
- العناوين في المنتصف
- مطبوعة ليست مكتوبة

- عدم استخدام أكثر من ثلاثة ألوان للخط

كثرة الألوان تزعج الرؤية البصرية للمتدربين وتربك تركيزهم وتفكيرهم. لاحظ الفرق بين الشرائح المطبوعة باستخدام عدد قليل من ألوان الخطوط وتلك المطبوعة بعدد كثير من ألوان الخطوط:

شريحة مطبوعة بعدد قليل من ألوان الخطوط

المعايير الواجب توفرها بالشفافيات

- الشكل الأفقي للشرائح
- ثبات الشكل والنمط
- عدد النقاط في كل شريحة لا يتجاوز عشرة نقاط (+ او –)
- عدد الكلمات لا يتجاوز 10 كلمات في كل نقطة
- لون الخلفية غامق ولون النص فاتح (والعكس بالنسبة للــ (PP)
- أربعة ألوان على الاكثر
- حجم الخط 44 للعناوين و 32 للنقاط و 28 للنقاط الفرعية
- ثلاثة أنواع من الخطوط فقط
- العناوين في المنتصف
- مطبوعة ليست مكتوبة

شريحة مطبوعة بعدد كبير من ألوان الخطوط

المعايير الواجب توفرها بالشفافيات

- الشكل الأفقي للشرائح
- ثبات الشكل والنمط
-
- عدد الكلمات لا يتجاوز 10 كلمات في كل نقطة
- لون الخلفية غامق ولون النص فاتح (والعكس بالنسبة للـ (PP)
- أربعة ألوان على الاكثر
- حجم الخط 44 للعناوين و 32 للنقاط و 28 للنقاط الفرعية
- ثلاثة أنواع من الخطوط فقط
- العناوين في المنتصف
- مطبوعة ليست مكتوبة

- التركيز على النقاط المهمة من خلال الألوان أو الخطوط أو الأسهم

الشريحة التالية توضح ذلك:

المعايير الواجب توفرها بالشفافيات

- الشكل الأفقي للشرائح
- ثبات الشكل والنمط
- عدد النقاط في كل شريحة لا يتجاوز عشرة نقاط (+ او -)
- عدد الكلمات لا يتجاوز 10 كلمات في كل نقطة
- لون الخلفية غامق ولون النص فاتح (والعكس بالنسبة للـ (PP)
- ثلاثة ألوان على الاكثر
- حجم الخط 44 للعناوين و 32 للنقاط و 28 للنقاط الفرعية
- ثلاثة أنواع من الخطوط فقط
- العناوين في المنتصف
- مطبوعة ليست مكتوبة

- استخدام حجم 28 للعناوين و 24 للنقاط و 22 للنقاط الفرعية

فالخطوط الكبيرة جداً مزعجة وغير مريحة للمتدرب، كذلك الحال في الخطوط صغيرة الحجم. الشريحة التالية توضح ذلك:

المعايير الواجب توفرها بالشفافيات

الشكل الأفقي للشرائح

ثبات الشكل والنمط

عدد النقاط في كل شريحة لا يتجاوز عشرة نقاط (+ او -)

عدد الكلمات لا يتجاوز 10 كلمات في كل نقطة

- عدم استخدام أكثر من ثلاثة أنواع من الخطوط

الشريحة التالية تبين أهمية ذلك:

المعايير الواجب توفرها بالشفافيات

- الشكل الأفقي للشرائح
- ثبات الشكل والنمط
- عدد النقاط في كل شريحة لا يتجاوز عشرة نقاط (+ او –)
- عدد الكلمات لا يتجاوز 10 كلمات في كل نقطة
- لون الخلفية غامق ولون النص فاتح (والعكس بالنسبة للـ (PP)
- أربعة ألوان على الاكثر
- حجم الخط 44 للعناوين و 32 للنقاط و 28 للنقاط الفرعية

- وضع العناوين في المنتصف

كما هو واضح في الشرائح السابقة وللتمييز بين العنوان الرئيسي والنقاط الفرعية.

- الطباعة وليس الكتابة

فمهما كان خط يدك جميلاً وأنيقاً فان الخط المطبوع أكثر وضوحاً وأناقة.

المعايير الواجب مراعاتها عند استخدام الشرائح

- موقع الجهاز

تأكد من ان الجميع يرى الشاشة. فكر في أسلوب وقوفك وتحركك في القاعة. تذكر ان لا تقف أمام الضوء والشاشة.

- استخدام اكثر من وسيلة

إذا كنت تستخدم أكثر من وسيلة فكر بالطريقة التي ستستخدمهم بها وكيفية الانتقال بينها.

- حركة الجهاز

لا تنقل الجهاز بينما هو مضاء. هذا قد يؤدي الى تعطل اللمبة.

- تعطل الجهاز

معظم أجهزة العاكس الرأسي Overhead Projector تحتوي على لمبتين مما يسمح باستخدامهما في حال تعطل أحداهما. إلا ان بعض هذه الأجهزة لا يتوفر به إلا لمبة واحدة، لذلك تأكد من توفر لمبة إضافية أو ضع خطة ب.

- التشغيل والإطفاء

يفضل ان تغطي الشريحة بورقة (اذا كنت تستخدم العاكس الرأسي) بدلا من ان تكثر من تشغيل وإطفاء الجهاز الذي يشكل إزعاجاً للمتدربين.

- ترقيم الشرائح

من الضروري ان ترقم الشرائح حتى يسهل عليك ترتيبها اذا ما تبعثرت. حاول

تصغير حجم الأرقام قدر الإمكان.

- استخدام المؤشرات

يمكنك استخدام المؤشرات الضوئية والحديدية على ان لا تبالغ في ذلك.

إيجابيات العرض من خلال الحاسب Power Point

- سهولة الإعداد والتعديل والتحديث والاستخدام
- تكلفته منخفضة
- سهولة دمجه مع برامج اخرى
- يوفر العديد من التأثيرات الجذابة
- تمكن المدرب من النظر باستمرار إلى المتدربين
- سهولة اعداد النسخ وتوزيعها
- عرض النقاط دون الحاجة الى التغطية
- عرض الاشكال خطوة خطوة

سلبيات العرض من خلال الحاسب

- تتطلب معرفة في التصميم
- تتطلب معدات وتسهيلات حديثة
- اعداد الجهاز يتطلب وقتا اطول من OHP

المشاركون



يتم تحديد المشاركين بالبرنامج من خلال شروط المشاركة بالبرامج التدريبية، والتي يجب أن تتصف بدرجة من الدقة ووفق الاحتياجات التدريبية التعليمية للمتدربين.

من ضمن الشروط الواجب توفرها ما يلي:

- المؤهل العلمي
- الخبرة العملية
- الدورات التدريبية السابقة
- المستوى الوظيفي
- ارتباط التدريب بالعمل

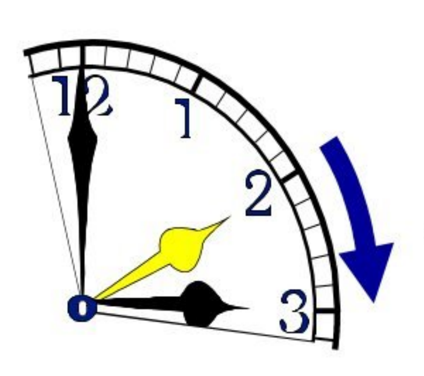
مكان وزمان انعقاد التدريب



لا بد من تحديد مكان وزمان عقد البرنامج التدريبي لتسهيل الوصول إليه من قبل المتدربين.

مثلا: تعقد فعاليات البرنامج خلال الفترة 2007/3/1 – 2007/3/12 في فندق المريدان قاعة العلالي في الطابق الثالث.

نظام جلسات التدريب



يتم بهذا المجال تحديد نظام الجلسات للبرنامج وفترات الاستراحة للمتدربين.

مثلا: تعقد جلسات البرنامج خلال الفترة الصباحية من الساعة (8) صباحاً ولغاية الساعة الثانية عشرة ظهراً يتخللها استراحة لمدة نصف ساعة.

الجدول الزمني للتدريب

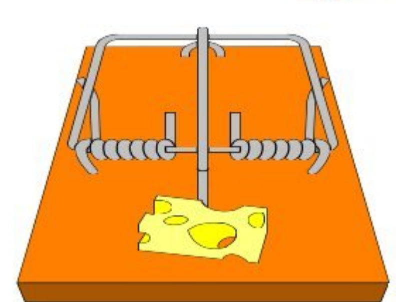


يتم فيه تحديد جدول جلسات البرنامج التدريبي بدقة متضمنة الموضوعات التي ستطرح في كل جلسة.

المثال التالي يمثل جدول زمنياً لبرنامج إدارة الوقت والاجتماعات:

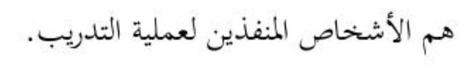
الوقت	9:30-8:00		12:00-10:00		2:00-12:45
اليوم	*الجلسة الأولى*	استراحة	*الجلسة الثانية*	استراحة	*الجلسة الثالثة*
السبت	مفهوم وأهمية الوقت		الاتصال الفعال وإدارة الوقت		الاتصال الفعال وإدارة الوقت
الأحد	الاستراتيجيات الفعالة في إدارة الوقت		الاستراتيجيات الفعالة في إدارة الوقت		استراتيجيات مضاعفة الوقت
الاثنين	استراتيجيات مضاعفة الوقت		مضيعات الوقت وكيفية تجنبها		التقنيات الحديثة وإدارة الوقت
الثلاثاء	الموازنة بين العمل والحياة الاجتماعية		إدارة الاجتماعات		إدارة الاجتماعات
الأربعاء	اجتماعات العصف الذهني		اجتماعات العصف الذهني		اجتماعات العصف الذهني

متطلبات اجتياز التدريب



تحديد عناصر التقويم التي يتم تقويم المشاركين بناءً عليها وتحديد من اجتاز البرنامج وفق تلك العناصر مبيناً أوزان تلك العناصر بالنسبة للعلامة الكلية.

مثلا: الامتحانات، الواجبات البيئية، الحالات والتمارين، التمارين، الزيارات الميدانية، الحضور، المشاركة.



المدربين والجهات المشرفة على التدريب

هم الأشخاص المنفذين لعملية التدريب.

مثلاً:

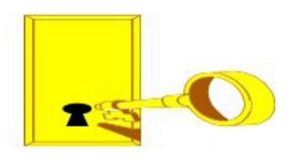
الجهة المنفذة: الإدارة العامة للتدريب/مركز التدريب.

المدرب: خالد العبدالله

المنسق: عبد الله السلمان

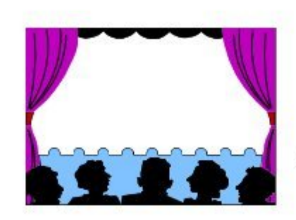


مقاييس الأداء



هي المعايير التي تحدد كيفية أداء المهام.

بيئة التدريب



في هذه المرحلة يتم تحديد أسلوب ومكان التدريب. حيث يتم مراعاة نوع البرنامج التدريبي في اختيار المكان. فمثلاً تدريب في القاعات العادية لتعلم القيادة أو بناء الفريق ام تدريب في مختبر الحاسب الآلي لتعلم الإنترنت.

تقدير تكاليف التدريب



الخطوة الأخيرة هي القيام بتحديد تكاليف تنفيذ البرنامج التدريبي.

تتضمن تكاليف البرنامج التدريبي تكلفة المدرب، المعدات والآلات، المباني والقاعات، السفر والإقامة، معد الدورة، الخبراء، المادة التدريبية، تقييم الدورة.

هيكل وتسلسل البرنامج

الخطوة الأخيرة في مرحلة التصميم هي تحديد هيكل وتسلسل البرنامج بحيث يضمن تحقيق الأهداف التدريبية. التسلسل المناسب يبين للمتدرب علاقة المواضيع بعضها ببعض. كما يبين الأهداف بشكل واضح.

كلما كانت المواضيع منطقية وذات معنى واضح كلما كان من السهل على المتدرب التعلم وبالتالي كلما زادت فعالية التدريب.

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع هيكلية وتسلسل البرنامج:

- ترتيب البرنامج بنفس ترتيب اجراءات العمل
- من البسيط إلى الصعب
- من المعروف إلى المجهول
- إتقان العمل الذي يعتمد عليه عمل آخر

الفصل الرابع

تنفيذ البرامج التدريبية

هذه هي أصعب وأهم المراحل لأنه إذا ما تم تصميم البرنامج التدريبي وتطويره بشكل جيد لكن لم يتم تنفيذه على قدر من الكفاءة والفعالية فهذا يعني خسارة كل الجهود السابقة. يتطلب التدريب مهارات عالية المستوى من خلال مدربين مؤهلين علميا وعملياً. والمقصود هنا بالتأهيل والمهارات ليس الخطابة وإنما المهارات التي تسهل وتيسر التعلم. يحقق التدريب التعلم عندما يكون التركيز على المتعلم. المدرب الجيد والفعال يمكن ان يحوّل برنامج ضعيف التصميم إلى برنامج فعال ورائع التنفيذ، والعكس بالطبع صحيح.

التعلم

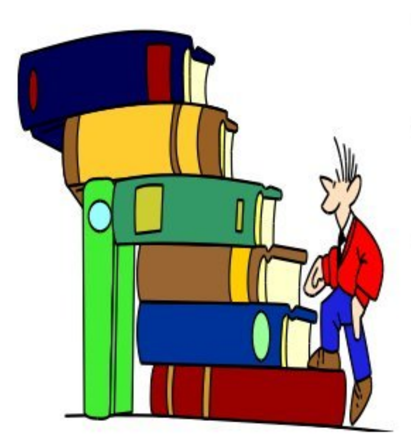
"هو التغير الدائم في سلوك المتدرب نتيجة لبيئة التعليم". وهذا يعني:

- تغيير في السلوك

بعد التعلم يتوقع من المتدربين ممارسة سلوكيات لم يكونوا قادرين على ممارستها من قبل.

- التغيير ليس مؤقتاً وليس ثابتاً بل يجب أن يكون دائماً
- ليس بالضرورة أن يحدث التغيير مباشرة بعد انتهاء التدريب
- التغير في السلوك ينتج عن الخبرة والممارسة
- لا بد من تعزيز الخبرة والتجربة لاستمرار التغير

مراحل التعلم



هل تذكر أول مرة حاولت قيادة السيارة، ماذا كان شعورك؟
هل تذكر خامس مرة قدت بها السيارة، ماذا كان شعورك؟
هل تذكر عندما أخذت رخصة القيادة، ماذا كان شعورك؟
ما هو شعورك الآن وأنت تقود السيارة؟

المراحل التالية تمثل تسلسل عملية التعلم:

1. تجميع البيانات
2. تحويل البيانات إلى معلومات
3. نقل المعلومات إلى المعرفة التطبيقية
4. تراكم المعرفة إلى ان تصبح حكمة

في المرة الأولى التي حاولت فيها قيادة السيارة لا بد وانك قبل ان تقوم بأية حركة فكرت كثيراً بما عليك ان تقوم به وعلى الأغلب نسيت بعض الخطوات وارتكبت العديد من الأخطاء. في الواقع فإن كل ما فكرت به كان عبارة عن بيانات حصلت عليها من خلال مراقبة الآخرين أو الاستماع لما يقولونه عن قيادة السيارة.

في المرة الخامسة أصبحت الأمور أسهل بالنسبة لك وأصبحت تقوم ببعض

الخطوات دون تفكير وانخفضت نسبة الأخطاء. في هذه المرحلة تحولت البيانات التي كانت تتوفر لديك الى معلومات.

أما عندما حصلت على رخصة القيادة فلا بد من ان مهارتك قد ازدادت بشكل كبير مما قلل من الأخطاء وزاد من ثقتك بنفسك، وذلك لان المعلومات انتقلت الى معرفة تطبيقية من خلال الممارسة.

أما الآن وبعد ان مارست القيادة لعدد من السنوات فعلى الأغلب انك تقود السيارة بمهارة عالية وأصبحت تقوم بجميع حركات القيادة دون تفكير وكأنها أصبحت بالفطرة. والسبب طبعاً هو تراكم المعرفة من خلال الممارسة إلى ان أصبحت حكمة.

اذا أردت ان تصبح مدرباً ناجحاً فعليك ان تدرك مراحل التعلم السابقة وان هذا الكتاب قد يشكل لك بداية المرحلة الثانية وهي مرحلة المعلومة التي تساعدك على البدء في الحصول على المهارات من خلال الممارسة والتطبيق العملي في البيئة التدريبية وانك كلما مارست ما تعلمته في هذا الكتاب كلما أصبحت قريباً من مرحلة الحكمة.

مجالات التعلم

هنالك ثلاثة أنواع من التعلم هي التعلم الإدراكي Cognitive Learning، والتعلم العاطفي Affective Learning، والتعلم الحركي Psychomotor Learning.

1. التعلم الإدراكي Cognitive Learning



يركز على المهارات الفكرية. يتضمن تذكر أو تمييز حقائق ومفاهيم محددة تساعد على تطوير المهارات والقدرات الفعلية.

هنالك ستة فئات للتعلم الإدراكي، هي:

- المعرفة

تذكر المعلومات.

مثلاً........ تذكر الأسعار من الذاكرة.

- الفهم

التفسير وتوليد الأفكار.

مثلاً........ يكون قادراً على تعريف المشكلة بكلماته الخاصة، أو توضيح العلاقة بين التعلم والتدريب.

- التطبيق

استعمال المفاهيم والأفكار.

مثلاً........ استخدام معادلة لحساب بدل النقل والسكن.

- **التحليل**

تجزئة النظام أو العملية.

مثلاً........ تحليل الاحتياجات التدريبية أو تحديد الاختلاف بين الحقائق والنظريات.

- **التركيب**

بناء شيء من أشياء متعددة أو متناثرة.

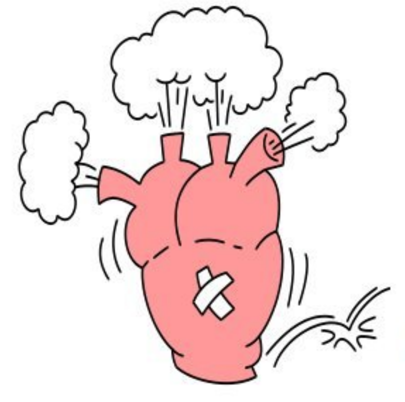
مثلاً........ كتابة دليل إرشادي عن الشركة.

- **التقييم**

اتخاذ قرار بتحديد القيمة غير المادية لشيء معين.

مثلاً........ اختيار أفضل بديل من البدائل، أو اختيار أفضل المرشحين.

2. التعلم العاطفي Affective Learning



يركز على المشاعر والأحاسيس. هذا النوع من التعلم يرتبط بالطريقة التي نتعامل فيها مع العواطف والمشاعر والأحاسيس والقيم والدوافع والاتجاهات.

هنالك خمس فئات لهذا النوع من التعلم نعرضها حسب الترتيب:

- الاستقبال

الوعي والقدرة على السمع والإصغاء.

مثلاً........ الإصغاء للآخرين باحترام أو الإصغاء وتذكر أسماء الأشخاص.

- الاستجابة

الاستعداد للتفاعل.

مثلاً........ إجبار النفس على المشاركة مع المجموعة ومساعدة الآخرين.

- إعطاء القيمة Valuing

الالتزام.

مثلاً........ أن يشعر الموظف بأنه جزء من المجموعة أو تقويم مشاعره الحقيقية للإدارة.

- تنظيم القيم ووضعها في أولويات

تحديد العلاقة بين القيم.

مثلاً........ وضع أولويات للوقت بفعالية لتحقيق احتياجات الشركة واحتياجات الموظف نفسه.

- تمييز القيم

مثلاً........ تقييم الناس على جوهرهم وليس على أشكالهم.

3. التعلم الحركي Psychomotor Learning



يركز على التعلم الجسدي واليدوي. هذا النوع يتضمن الحركة الجسدية واستخدام المهارات الحركية. يتطلب تطوير هذه المهارات الممارسة ويقاس من خلال السرعة والمسافة والوقت وأساليب التنفيذ.

الفئات السبعة لهذا النوع من التعلم مرتبة حسب التسلسل التالي:

- الإدراك

تمييز الحركات.

مثلاً........ يُقدر المكان الذي ستستقر فيه الكرة بعد رميها.

- التجميع

توحيد القدرات.

مثلاً........ ان يقود سيارة شحن بعد تعلمه قيادة سيارة.

- الاستجابة الموجهة

تكييف التعليمات لحالة معينة.

مثلاً........ إتباع التوجيهات لتشغيل آلة معينة.

- التقنية

القيام بحركة أو عمل متوسط الصعوبة.

مثلاً........ قيادة سيارة في منطقة فارغة من السكان.

- ## الاستجابة الصعبة

القيام بحركة أو عمل شديد الصعوبة.

مثلاً........ قيادة سيارة في مكان عام.

- ## التكيف

تكييف المهارات لعمل شيء غير معتاد.

مثلاً........ إصلاح آلة معينة.

- ## الإبداع

تطوير طريقة جديدة لعمل شيء ما.

مثلاً........ تطوير طريقة جديدة بسيطة لحساب بدل النقل والسكن.

أنماط تعلم المتدربين



من طبيعة الإنسان البشري أن يكون له نمط معين في التعلم بنفس الطريقة التي يتم فيها تطوير أنماط مختلفة من الحياة كنمط الإدارة ونمط القيادة ونمط التفاوض ... الخ.

يمكننا في هذا المجال تحديد وفهم أربعة أنماط تعلم تشكل الأسلوب الذي يفضله المتدربين في التعلم حتى يستفيدوا من التدريب ويتحول التدريب إلى تعلم يؤدي إلى ممارسة وتطبيق.

أنماط التعلم الأربعة هي:

- التجربة العملية Active Experimentation

يتشكل عندما يكون المتدرب فعال ونشط. وهذا يتطلب من المدرب أن يستخدم الحالات الدراسية ومجموعات العمل والوظائف المنزلية.

- الملاحظة التأملية Reflective Observation

يتشكل عندما يكون المتدرب مفكر ولديه قدرة على تحليل التجارب والأمور. هذا يتطلب من المدرب استخدام جلسات العصف الذهني والمحاضرات والحكم على أداء المتدرب من خلال معايير خارجية.

- وضع اطر مفاهيمية مجردة Abstract Conceptualization

يتشكل عندما يكون المتدرب نظري. هذا يتطلب من المدرب استخدام

المحاضرات والحالات الدراسية وقراءة النظريات والتفكير المنفرد.

- **الخبرة الملموسة** Concrete Experience

يتشكل عندما يكون المتدرب عملي وواقعي. هذا يتطلب من المدرب أن يركز على استخدام النشاطات التي تركز على المهارات وإعطاء المتدرب فرصة للاستقلالية في التفكير والعمل. طبعاً الأساليب النظرية والمحاضرات لن تكون ذات فائدة جلية مع هذا النوع من المتدربين.

قد تتساءل عن أفضل الأساليب وكيفية تحديدها. بالطبع أفضل الأساليب للتعامل مع هذه الأنماط المختلفة هي استخدام................ جميعها.

نقل التعلم

"هو أن تنقل ما تعلمته في بيئة التدريب إلى بيئة أخرى".

ما الذي يسهل نقل التعلم؟

- لعب الأدوار والحالات التدريبية
- تقديم الأمثلة
- البيئة المتشابهة
- الدعم المؤسسي
- التغذية المرتدة والمتابعة

الحواس الإنسانية والتعلم

معظمنا يتعلم من خلال الحواس الخمسة التي وهبنا إياها الله عز وجل. بالرغم من أننا نتعلم من خلال هذه الحواس إلا أن بعضها قد يكون في العادة مسيطر على الحواس الأخرى أو يتم استخدامه بشكل اكبر أو اقل. هذا طبعاُ يختلف من شخص إلى آخر، ومن عمل إلى أخرى.

كم نتعلم من خلال حواسنا

نتعلم من خلال	نتائج الدراسات
التذوق	%1
اللمس	% 1,5
الشم	%3,5
السمع	%11
البصر(الرؤية)	%83

هذا بالتأكيد يبين بان علينا ان نركز بشكل رئيسي على حاسة البصر للمتدربين وذلك من خلال استخدام الوسائل البصرية كشاشة العرض والعاكس الرأسي بالإضافة إلى التركيز على الصور والأشكال البيانية وكل ما يمكن استخدامه لتوصيل المعلومة من خلال البصر للمتدربين.

طبعاً هذا لا يعني ان نركز على حاسة البصر فقط بل أنها اكثر الحواس مساعدة على نقل التعلم لكننا إذا ركزنا على الوسائل الأخرى التي تساعد على نقل المعلومة من خلال الحواس الأخرى فهذا بالتأكيد سيزيد من فعاليتنا.

كم يتذكر الناس

نتذكر من ما	نتائج الدراسات
نقرأه	%10
نسمعه	%20
نراه	%30
نراه ونسمعه	%50
نقوله	%70
نقوله ونفعله معاً	%90

أثر طريقة الاتصال على ما نتذكره بعد حين

طريقة (أسلوب) التعلم	ما نتذكره بعد 3 ساعات	ما نتذكره بعد 3 أيام
القول (التحدث)	%70	%10
الفعل	%72	%20
القول والفعل	%85	%65

من الواضح ان قدرتنا البشرية بشكل عام محدودة وتعتمد بشكل كبير على الوسيلة التي نستخدمها في الحصول على المعلومة، فمهما كانت قدرتنا على التذكر فإننا على الأغلب نتذكر الأشياء اكثر عندما نقرأها ونسمعها وتزداد هذه القدرة عند رؤيتنا للأشياء التي نقرأ عنها ونسمعها. فلو قرأنا شيئاً عن حيوان اللاما فعلى الأغلب سنتذكره لكننا سنتذكره اكثر لو سمعنها عنه من شخص وأفاض في وصفه لنا. أما لو رأيناه فعلى الأغلب كنا سنتذكره اكثر.

يقول المثل بان افضل وسيلة لتعلم شيء ما هو تعليمه. فلو قمنا نحن بوصف حيوان اللاما إلى أشخاص آخرين فعلى الأغلب ستكون نسبة التذكر لنا اكبر.

تخيل بأننا لو قمنا بمشاهدة الحيوان عن قرب ولمسناه على الأرجح فإننا لن

ننساه أبداً.

لنأخذ تعلم قيادة السيارة كمثل أخر. فلو قرأنا كتاباً عن تعلم قيادة السيارة فإن نسبة تذكرنا لما تعلمناه لن يكون بنفس النسبة التي كنا سنحصل عليها لو سمعناه من شخص آخر، وستزيد نسبة التذكر عندما نرى شخصاً آخر يحدثنا كيف يقود السيارة.

ولو أننا بعد ذلك اخبرنا أحداً عن ما تعلمناه عن كيفية قيادة السيارة فان المعلومات ستبقى بشكل اكبر في أذهاننا. أما ممارستنا للقيادة فسيجعل نسبة التذكر تصل إلى أعلى درجاتها.

نتعلم من كل ذلك ان علينا كمدربين ان لا نكتفي بتقديم المعلومة للمتدربين من خلال الشرح والعرض بل ان نسعى إلى ان يقوم المتدربين بتوضيح المعلومات التي استقبلوها وممارسة ما تعلموه لتبقى في ذاكرتهم.

يتضح مما سبق أن هنالك ثلاثة أنماط للتعلم من خلال الحواس تختلف من شخص لآخر. هذه الأنماط هي نمط المتدربين الذين يفضلون السمع، ونمط الذين يفضلون الرؤية، ونمط من يفضل اللمس والحركة. سنقوم تالياً بتوضيح هذه الأنماط بمزيد من التفصيل.

أنماط التعلم والحواس

نمط التعلم من خلال السمع



عادة ما يقوم الأشخاص الذين يفضلون هذا النمط بتحريك شفاههم أو برفع أصواتهم عند القراءة. انهم لا يرغبون بالقراءة والكتابة بل يفضلون التحدث أو سماع الآخرين أو الأشرطة المسجلة أكثر من القراءة.

كيف يمكنك أن تتعامل مع هذا النمط؟

- أبدأ الجلسة بالتحدث عن الذي تريد أن تقوله واختمها بالنتائج (استخدم قانون ميرفي)

هذا يسهل عليهم التركيز من البداية ويذكرهم بما تعلموه بالنهاية.

- أسأل المتدربين لتحصل منهم على أكبر قدر من المعلومات ومن ثم أكمل المعلومات الناقصة

يساعدهم ذلك على تذكر المعلومات لانهم يتحدثونها بانفسهم ويسمعونها أيضاً.

- استخدم النشاطات التي تعتمد على السمع كجلسات العصف الذهني ومجموعات العمل

فكلما كان التركيز على حاسة السمع كلما زاد تعلمهم.

نمط التعلم من خلال البصر



هذا النوع من الأشخاص يفضلون التعلم من خلال القراءة والكتابة. أنهم يتذكرون ما كتبوه حتى ولو لم ينطقوه. أنهم يفضلون التعلم من خلال الرسومات والأشكال والفيديو. عادة ما يتذكرون الوجوه والأماكن باستخدام مخيلتهم.

كيف يمكنك أن تتعامل مع هذا النمط؟

- استخدم الأشكال والرسومات والخرائط

فعلى الاغلب انهم سيتذكرون هذه الأشكال والرسومات والخرائط اكثر من ما أخبرتهم به، كما سيكون من السهل عليهم ربط الأشكال والرسومات بالكلام الذي تقوله.

- وزع عليهم الإطار العام للبرنامج التدريبي والجدول الزمني

لأنهم سيقرئونه قبل البدء بالبرنامج وسيستعدون بشكل افضل لما ستقوله فهم يفضلون القراءة على السمع.

- قدم لهم مواد إضافية ونشرات ليقرأوها بعد الجلسات

كلما كانت المادة المقدمة لهم مكتوبة وعلى شكل صور ورسومات كلما زادت نسبة التعلم لديهم.

- أترك فراغات في الحقيبة ليكتبوا فيها

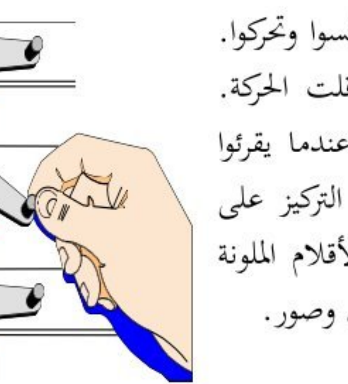
فالكتابة مرتبطة بالبصر وعندما يكتبون ينظرون لما كتبوه وهذا يساعد على زيادة نسبة التعلم أيضاً.

- ألصق أوراق اللوح القلاب في القاعة لتبين ما قدمته وما ستقدمه

لأنها ستكون أمام نظرهم في معظم الأوقات وسيكون من السهل عليهم رؤيتها بشكل مستمر مما يساهم في ترسيخ المعلومات لديهم.

- قدم المعلومات مكتوبة كلما أمكن

نمط التعلم من خلال اللمس



هؤلاء الأشخاص يتعلمون أكثر كلما لمسوا وتحركوا. في العادة يفقدون الاهتمام والتركيز كلما قلت الحركة. عندما يصغون يفضلون أخذ الملاحظات. عندما يقرئوا يفضلوا تفحص المادة المكتوبة أولاً ومن ثم التركيز على المضمون والمواضيع. عادة ما يستخدمون الأقلام الملونة ويأخذون الملاحظات من خلال رسم أشكال وصور.

كيف يمكنك أن تتعامل مع هذا النمط؟

- استخدم النشاطات التي تجعل المتدربين يقفون ويتحركون ويلمسون

هذا لا يساعد فقط على تعلم الأشخاص من هذا النمط بل يساهم في كسر الجمود لجميع أنماط المتدربين. حاول ان تركز أيضاً على التمارين التي يقومون باستخدام أيديهم فيها.

- قدم لهم الأقلام الملونة

فهم على الأغلب قريبين من نمط التعلم من خلال البصر وكلما استخدموا أيديهم وبصرهم كلما زادت نسبة تعلمهم. ان أهم ما يجب ان تتذكره كمدرب هو ان عليك ان تدرك بان أية جلسة تدريبية سيكون بها مشاركين من كافة أنماط التعلم السابقة مما يعني ان عليك ان تستخدم كافة الوسائل والأساليب والإرشادات التي تحدثنا عنها في كل نمط من الأنماط حتى تستطيع ان تصل إلى درجة عالية من الفعالية في توصيل المعلومة أو المهارة إلى كافة المشاركين.

العوامل التي تساعد على التعلم

العوامل التالية تساعد بشكل كبير على زيادة نسبة تعلم المتدربين، وكلما استخدمنا اكبر عدد منها كلما زادت نسبة التعلم.

يمكنك هنا تذكر هذه العوامل باستخدام كلمة **MOPCARI** لأنك قد تجد صعوبة في تذكر جميع العوامل لكن سيكون من الأسهل عليك ان تتذكر كلمة **MOPCARI** ومن ثم ربط كل حرف بكلمة تمثل العامل الذي يساعد على التذكر.

- الدافعية **Motivation**

كلما ازداد الدافع للمتدرب على التعلم كلما ازدادت نسبة تعلمه واستفادته. من هنا فان الرغبة في تعلم شيء ما تساعد بشكل كبير على تعلمه. حاول ان تفكر ببعض الأشياء التي تعلمتها في حياتك وكيف كان تأثير رغبتك في تعلمها على سرعة تعلمك لها.

- التنظيم **Organization**

كلما قدمت المعلومات والمواضيع بشكل منظم ومنطقي كلما ساعد ذلك المتدرب على فهمها وتذكرها وترسخها في ذاكرته.

- المشاركة **Participation**

مشاركة المتدربين تمثل أحد العوامل الرئيسة التي تساعد على رفع دافعيتهم واستفادتهم وتعلمهم. فالمشاركة تعني التحدث والممارسة، وكما اتضح سابقاً فهي تساعد على التذكر وبالتالي التعلم.

- **التثبت من التعلم Confirmation**

التعزيز هو تأكيد تعلم المتدربين سواء من خلال التغذية المرتدة لهم أو من خلال ملاحظة ممارستهم لما تعلموه.

- **التطبيق Application**

يتم التطبيق من خلال الرؤية والسمع والتحدث واللمس، وهذا يعني استخدام عدد كبير من حواس المتدربين مما يساعد في تركز المعلومات إلى نسبة 50% (كما تحدثنا سابقاً). كما انه ممارسة للقول والفعل والذي يؤدي إلى التذكر بنسبة 90%.

- **التكرار Repetition**

إعادة وتكرار المعلومات يساعد على تذكرها وتعلمها.

- **التفرد Individualization**

إنها تعني جعل المتدرب يمارس ما تعلمه بنفسه أو ربط ما يتعلمه بتجربته الشخصية مما يساهم في زيادة دافعيته للتعلم وذلك لشعوره بأهمية ما يتعلمه على تطوير ذاته ومستقبله.

المبادئ العشرة للتعلم وعلاقتها بالتدريب

1. يتحفز المتدربون للتعلم عندما يعرفوا قيمة التعلم والهدف منه

ماذا يعني لك ذلك كمدرب؟

حفز المتدربين على التعلم. يجب أن يتركز هذا التحفيز على اهتماماتهم ورغباتهم.

المتدربون قادرون على التعلم في أقصى الظروف إذا كان التعلم يلبي احتياجاتهم. حتى أفضل القاعات والمعدات والمراكز يمكن أن تفشل إذا لم يرى المتدربون أن هنالك فائدة حقيقية من التعليم.

تأكد من إدراك ووعي المتدربين للأهداف التدريبية وكيف ستساهم في تطوير معارفهم ومهاراتهم ومدى ارتباطها في تحقيق أهدافهم الشخصية والمهني. اخبرهم عن الفوائد التي سيجنونها نتيجة لحضورهم للدورة التدريبية.

2. يستخدم المتدربون جميع حواسهم لاستقبال وادراك المعلومات

ماذا يعني لك ذلك كمدرب؟

استخدم الأشكال والرسومات البصرية. معظم الناس يفضلون التعلم المرئي ويحتفظوا أكثر بالمعلومات عندما يستخدمون حاسة البصر.

دعهم يمارسوا ويستخدموا أيديهم ويتحدثوا ويتحركوا. كلما زاد استخدامهم لحواسهم في البيئة التدريبية كلما زاد من إمكانية تعلمهم وتذكرهم للمعلومات والمهارات.

3. للمتدربين مناهج وطرق مفضلة للتعلم

ماذا يعني لك ذلك كمدرب؟

استخدم مجموعة متعددة من الأساليب التدريبية. هناك اختلاف في قدرات المتدربين للاستجابة إلى أنواع المعلومات. هذه الأنواع هي المعلومات المادية والبصرية والمكتوبة والمسموعة. كما أنهم يختلفون أيضاً في نسبة استقبالهم وفهمهم للمعلومات.

استخدم المحاضرة والنقاش والحالات الدراسية والأفلام التدريبية ولعب الأدوار.

تذكر ان المتدربين في اغلب الحالات غير متجانسين ولديهم طرق مختلفة في التعلم وكلما استخدمت أساليب مختلفة كلما زادت فرص توصيل المعلومة والمهارة إلى جميع المتدربين.

4. يدرك المتدربون كمية صغيرة من المعلومات في وقت واحد

ماذا يعني لك ذلك كمدرب؟

استخدم مبدأ العشرة + أو – من خلال تقسيم المعلومات إلى قطع صغيرة قابلة للتعلم. اطلب من المتدربين أن يطبقوا أو يستخدموا المعلومات التي تعلموها قبل أن تدخل في موضوع جديد.

حاول ان لا تقدم مجموعة كبيرة من النقاط أو المعلومات في وقت واحد وان تنزع في الأساليب والوسائل التي تستخدمها وان لا تزيد فترة استخدامك لوسيلة أو أسلوب معين لفترة طويلة.

5. يتأثر التعلم بالبيئة المحيطة

ماذا يعني لك ذلك كمدرب؟

تأكد من أن البيئة التدريبية المادية والمعنوية داعمة للتعلم. تخلص من كل المعيقات وهيئ جو تعلم مريح وجدي. حاول ان توفر بيئة تدريبية متوافقة أو قريبة من بيئة العمل الحقيقية للمتدربين.

تذكر ان البيئة التدريبية تتضمن المعدات والآلات وحتى الأشخاص.

6. يحتاج المتدربون للتحدي بطريقة إيجابية ليحدث التعلم

ماذا يعني لك ذلك كمدرب؟

استخدم الطرق التي تجعل المتدربين يشعرون بالتحدي والنجاح. قدم توقعات إيجابية للمتدربين. التوقعات الإيجابية تحفز والتوقعات السلبية وعدم الاحترام يؤديان إلى الإحباط.

7. التعلم عملية تطوير مستمرة من خلال التجربة

ماذا يعني لك ذلك كمدرب؟

قدم التغذية المرتدة. يجب أن تكون التغذية المرتدة إيجابية وواضحة ومحددة ومرتبطة زمنياً بالحدث التدريبي. المكافآت أفضل من العقاب. يحتاج المتدربين لفرصة أخرى للممارسة بعد أن يحصلوا على التغذية المرتدة.

8. يجلب المتدربين معهم مجموعة من المهارات والقدرات

ماذا يعني لك ذلك كمدرب؟

قم بتحليل قدرات المتدربين وحوافزهم وخبراتهم السابقة لتحديد المستوى المناسب من المعلومات والنشاطات. استخدم مهارات وقدرات المتدربين. اعترف بكفاءاتهم وقدراتهم واحترمها واعمل على استثمارها في البيئة التدريبية. قدم لهم الفرصة في عرض تجاربهم وخبراتهم.

تذكر انهم مصدر من مصادر قوتك إذا ما تعاملت معهم بطريقة ايجابية.

9. يجب أن يشترك المتدربون في عملية التعلم

ماذا يعني لك ذلك كمدرب؟

تأكد من إدماج المتدربين ذهنياً. يجب أن يكون المتدربون على اتصال دائم ونشط مع الحقيبة التدريبية. هذا يمكن أن يتم ذهنياً أو خارجياً من خلال الكتابة والتحدث.

شجع المتدربين على تعليم بعضهم البعض. المتدربون الذين يُعلمون الآخرين يتعلمون أكثر منهم. بالإضافة إلى انهم يشعرون بتحقيق بعض الإنجازات ويزدادون ثقة بأنفسهم.

10. يتذكر المتدربون ويطبقوا ما تعلموه في بيئة قريبة للواقع

ماذا يعني لك ذلك كمدرب؟

أوجد البيئة الشبيهة لبيئة المتدربين. إن تعلم المفاهيم والمهمات أو حل المشاكل الجديدة يتطلب فرصة للتعلم. التكرار والإعادة مطلوبين ليصبح المتدربين أكثر سرعة ودقة.

نظريات التعلم

1. نظرية التحفيز الحسي



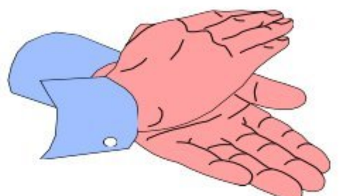
حتى يتمكن الناس من التغيير عليهم الاستثمار بأحاسيسهم أثناء عملية التعلم

تفترض هذه النظرية ان مما يتعلمه الناضجون:

- 12% يكتسب عن طريق اللمس والشم والتذوق
- 13% يكتسب عن طريق السمع
- 75% يكتسب عن طريق البصر
- يحتفظ الاشخاص بعشر ما سمعوه بعد 72 من سماعهم له
- يحتفظ نفس هؤلاء الأشخاص بـ 30 % مما شاهدوه
- يحتفظ المتعلمون بـ70 % اذا ما توجه التحفيز الى البصر والسمع

2. نظرية التعزيز

تفترض هذه النظرية انه يجب ان:



- يكون التعزيز ايجابيا

استخدام عبارات إيجابية مع المشاركين مثل
"شكراً"، "رائع"، "هذا مبدع"، "هذا من اجمل ما سمعت أو رأيت".

- يطبق التعزيز فرديا

عندما يقول أو يفعل أحد المتدربين شيئاً مميزاً وترغب بتعزيز المتدرب، اجعل هذا التعزيز مباشر للشخص وليس للمجموعة. هذا يشجعه على الاستمرار في العمل المميز ويشجع الآخرين على ذلك.

- يطبق التعزيز فوريا

لا تنتظر كثيراً لتعزيز العمل أو المشاركة المميزة للمتدرب بل قم بالتعزيز مباشرة حتى يكون تأثيره فعالاً وبالتالي الاستمرار في العمل أو المشاركة المميزة للمتدرب طوال فترة التدريب.

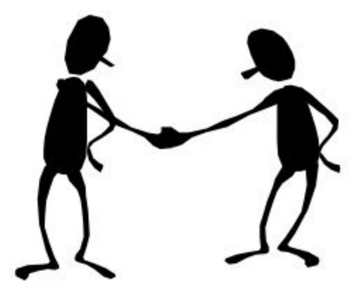
- يكون التعزيز قويا وملاحظاً

قد يكون ذلك من خلال نبرة الصوت التي تتحدث بها أو من خلال أسلوب أو أداة التعزيز والتي قد تكون مادية أو معنوية.

- يكون التعزيز منوعاً

التنويع في أساليب التعزيز يساهم في زيادة الدافعية للمتدربين واستمرارهم في القيام بالأعمال المميزة والمشاركة الفعالة.

3. نظرية التيسير



ترى النظرية ان المدربين هم ميسرون Facilitators لعملية التعلم ومحفزين وضابطين لها. إنها تفترض ان المدربين (الميسرين) هم:

- **أقل حماية لمعتقداتهم وآرائهم الخاصة**

انهم لا يتمسكون بآرائهم وأفكارهم ويحاولون التعلم من المشاركين. أفكارهم قابلة للتغيير إذا ما تم طرح أفكار واقعية وعملية من الأفكار التي يقدمونها.

- **أكثر قدرة على الاستماع لمشاعر المتدربين**

انهم لا يهتمون بسماع ما يقوله المتدربون فقط بل انهم يصغون بشكل كبير إلى أحاسيس ومشاعر المتدربين ويحاولون توظيفها في تحقيق أهدافهم التدريبية.

- **يهتمون في علاقاتهم مع المتدربين**

الميسرون لا يرون أنفسهم كعباقرة أو خبراء يقدمون أفكارهم للآخرين ومن ثم يغادرون إلى غير رجعة. انهم يرون ان لديهم معلومات أو أفكار في مجالات معينة ويرغبون بتحويلها إلى أشخاص آخرين لديهم أيضاً أفكار وتجارب في مجالات أخرى. لذلك فعلاقتهم بالمتدربين في اغلب الأحيان تكون متواصلة ومستمرة وودية قد تصل في بعض الأحيان إلى الصداقة.

- **قادرون على تقبل التغذية الراجعة سواء كانت ايجابية أو سلبية**

انهم يشجعون المتدربين على تقديم التغذية المرتدة لهم عن أفكارهم وآرائهم وأساليبهم ووسائلهم فهم يرون أنفسهم ميسرين لعميلة التعلم وانهم يرغبون دائماً في تطوير عملية التيسير من خلال معرفة آراء المتدربين وتقديم التغذية المرتدة لهم

للتحسين والتطوير.

- **يوازنون بين إمساك زمام الأمور وبين التساهل**

يدرك الميسرون ان هنالك ضرورة لضبط البيئة التدريبية والحد من عناصر التشويش التي قد يقوم بها بعض المتدربين، لكن لا يمارسون القوة ولا الدكتاتورية في تعاملهم مع المتدربين. تعاملهم الإيجابي مع المتدربين واحترامهم لهم لا يصل إلى درجة التساهل وعدم الجدية. ببساطة لأنهم كما يقوم المثل "يمسكون بالعصا من نصفها".

- **يحولون قوتهم الخاصة لزيادة حس الآخرين بالثقة بأنفسهم**

الميسرون الحقيقيون لا يحاولون إشعار الآخرين بأنهم يعرفون اكثر أو انهم اكثر ذكاءً أو مهارةً منهم بل انهم يحولون ثقتهم بأنفسهم إلى المتدربين ويشجعوهم على زيادة ثقتهم بأنفسهم من خلال التعزيز والتشجيع الإيجابي المستمر لهم.

- **يكونون أهل بالثقة وقادرون على الثقة بالآخرين**

يحصل الميسرون على ثقة عالية من المتدربين وذلك للقرب الذي يبديه الميسرون للمتدربين والتشجيع المستمر لهم.

- **ينظرون الى الآخرين بعقول متفتحة ويرون إمكانياتهم للنمو والتطور**

انهم يؤمنون بالآخرين وبقدراتهم على التطور والنمو ويدركون ان الآخرين لديهم من القدرات والطاقات الكامنة التي قد تتجاوز قدراتهم وطاقاتهم أنفسهم.

- **ينظرون الى أنفسهم كميسرين**

لا تنسى انهم يسمون أنفسهم ميسرين ويبتعدون عن المسميات التي قد تشير

إلى أو تعطي الانطباع بأنهم افضل أو اقدر من الآخرين.

4. نظرية تعلم الكبار



تفترض النظرية ان:



- تعليم الكبار يتيح ويشجع المشاركة الفعالة من قبل المتدرب

فعلى عكس النظرة التقليدية للتعلم أو ما يعرف بنظرية تعلم الصغار، فان هذه النظرية ترى ان أساس عملية التعلم هو المشاركة والحوار والنقاش بين المدرب والمشاركين.

- تعليم الكبار يدعو المتعلم الى تقييم الخبرات السابقة من أجل إعادة النظر فيها

إنها ترى أننا نعيش في بيئة مستمرة التغيير وبالتالي فان ما نعرفه أو نمارسه قد يصبح لا قيمة له إذا ما لم نقم بإعادة النظر في ما نعرفه ومقارنته بما يحدث حولنا من متغيرات ومستجدات.

- مناخ التعليم يكون محفزاً وليس معتمدا على السلطة

فالمدرب يدرك ان يتعامل مع أشخاص ناضجين وقد يكون بعضهم اكبر سناً منه في كثير من الأحيان مما يعني ان السلطة الوحيدة التي لديه هي المعرفة والخبرة.

- التخطيط للتعليم نشاط مشترك بين المتعلم والمعلم

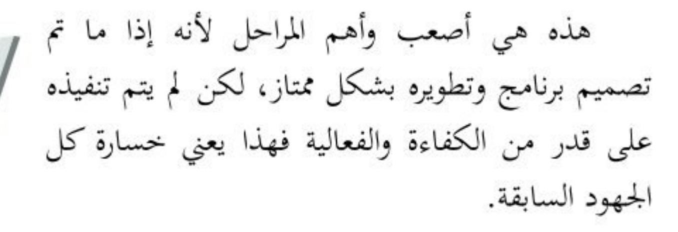
من هنا فان عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل عام وتحديد الأهداف والمواضيع التدريبية تتم بشكل مشترك بين المدرب والمتدربين، فالمتدرب يشارك في

البرنامج التدريبي الذي يرى فيه فائدة مباشرة على عمله الحالي أو على مساره المهني.

- **تقييم التعليم نشاط مشترك بين المعلم والمتعلم**

فكما هو الحال في تحديد الاحتياج التدريبي فان تقييم التدريب هو أيضاً مصلحة مشتركة ما بين المدرب والمتدرب، فالمدرب يرغب بتطوير التدريب الذي يقدمه والمتدرب يرغب بتحقيق الأهداف التي شارك للحصول عليها.

مبادئ ومهارات التدريب



هذه هي أصعب وأهم المراحل لأنه إذا ما تم تصميم برنامج وتطويره بشكل ممتاز، لكن لم يتم تنفيذه على قدر من الكفاءة والفعالية فهذا يعني خسارة كل الجهود السابقة.

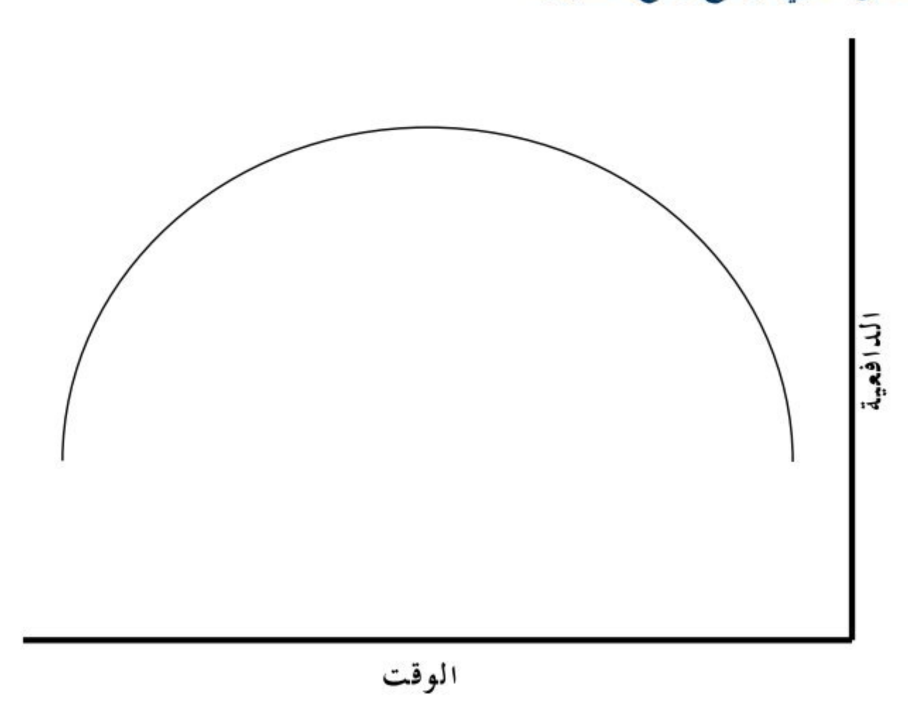
يتطلب التدريب مهارات عالية المستوى من خلال مدربين مؤهلين علميا وعملياً. والمقصود هنا بالتأهيل والمهارات ليس الخطابة وإنما المهارات التي تسهل وتيسر التعلم. إن أيام الخطابات والمحاضرات الطويلة في مهنة التدريب قد ولت منذ زمن.

يحقق التدريب التعلم عندما يكون التركيز على المتعلم. المدرب الجيد والفعال يمكن ان يحول برنامج ضعيف التصميم إلى برنامج فعال ورائع التنفيذ. والعكس بالطبع صحيح.

مبادئ التدريب

1. إيقاع التدريب Training Rhythm

الشكل التالي يوضح إيقاع التدريب:



ماذا يعني لك ذلك كمدرب؟

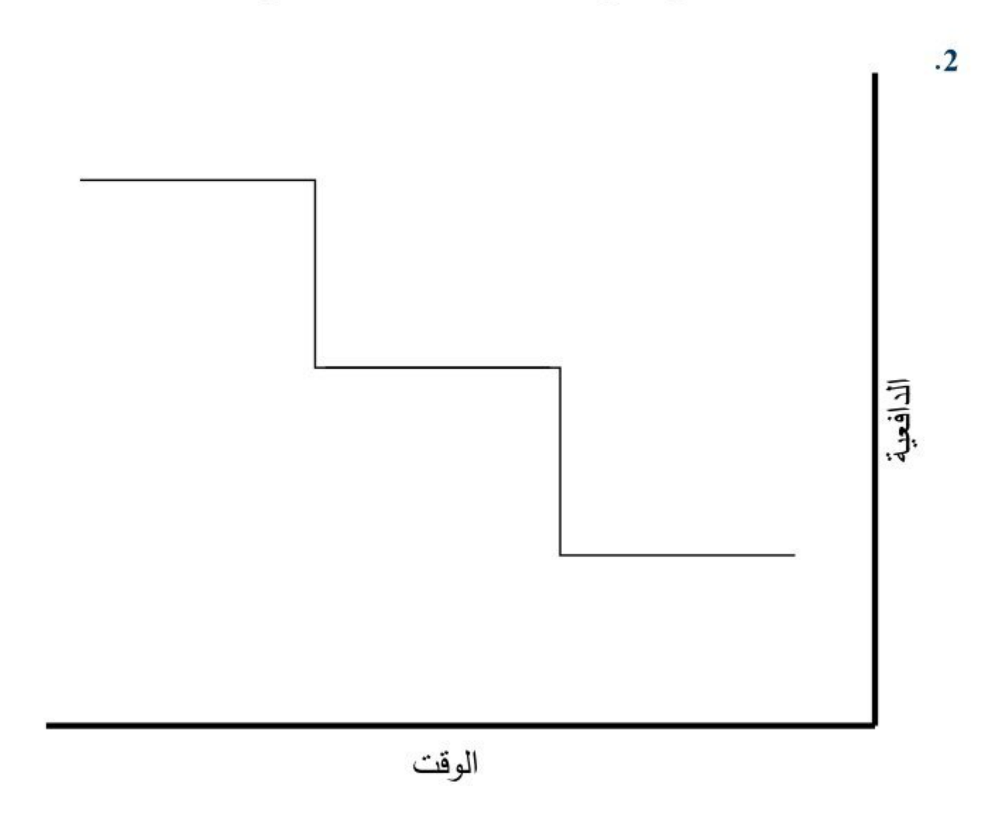
في الغالب تكون دافعية المتدربين في بداية البرنامج التدريبي في مستوى متوسط وتزداد مع مرور الوقت بعد تعرفهم على الأهداف التدريبية خصوصاً إذا ما كانت مرتبطة بشكل كبير بعملهم ومسارهم المهني.

كما تزداد دافعية المتدربين كلما كان المدرب مشوقاً وماهراً مع مرور الوقت. إلا

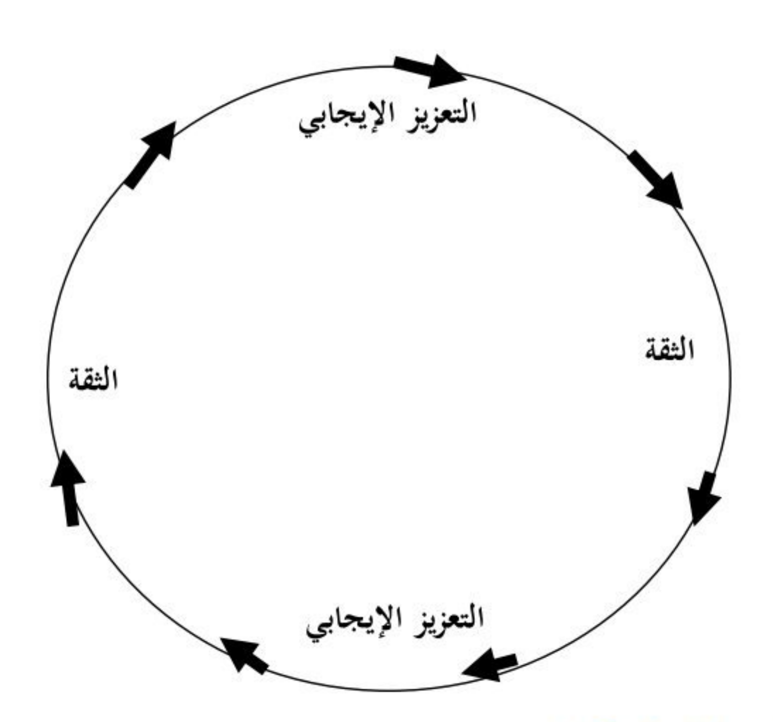
انه وبعد فترة زمنية معينة من الإصغاء والتركيز تبدأ دافعية المتدربين وحماسهم (إيقاع التدريب) بالانخفاض نتيجة للملل أو التعب أو النعاس.

هذا يتطلب منا كمدربين ان نغير أسلوب أو وسيلة التدريب كإعطاء المتدربين حالة دراسية أو تمرين بعد عرض وتوضيح نقطة معينة أو تغيير وسيلة الإيضاح أو فتح باب النقاش ومشاركة المتدربين أو حتى اخذ استراحة قصيرة. هذا يساعد على إعادة دافعية وحماس المتدربين ورفع إيقاع التدريب بشكل مستمر ليصبح كالشكل التالي:

.2



2. دائـرة التعزيـز الإيجـابي والثقـة Positive Reinforcement and Confidence Cycle



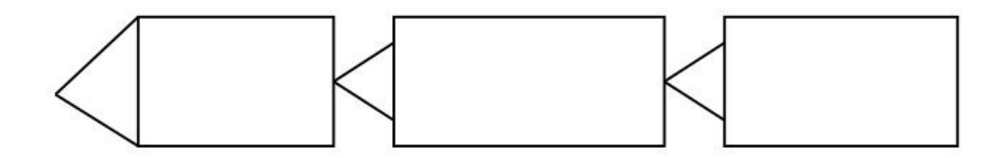
ماذا يعني لك ذلك كمدرب:

توضح هذه الدائرة العلاقة ما بين التعزيز الإيجابي للمتدربين وزيادة ثقتهم أنفسهم. فكلما قام المدرب بتعزيز المتدربين إيجابياً كاستخدام عبارات إيجابية مثل "رائع"، "صحيح"، "ممتاز"، "أحسنت"، كلما ازدادت ثقتهم بأنفسهم وهذا بدوره يساعد على رفع حماسهم ودافعيتهم للمشاركة.

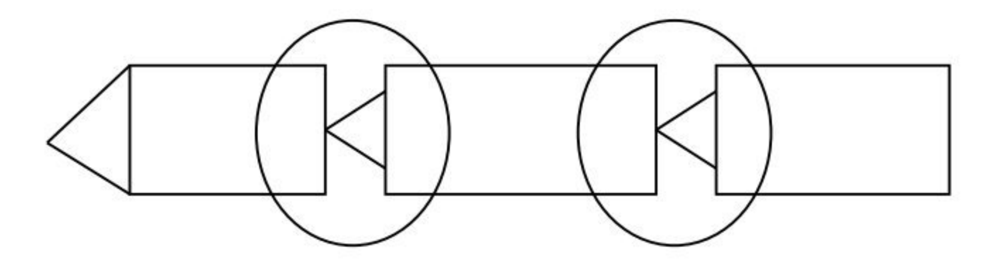
التعزيز الإيجابي لأحد المتدربين لا يرفع من ثقته بنفسه فحسب بل يشجع المتدربين الآخرين على المشاركة والتفاعل لأنهم يدركون بان المشاركة والتفاعل الإيجابي سينتج عنه تعزيز إيجابي من قبل المدرب وهذا بالنهاية يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس للمتدربين ويرفع من فعالية البرنامج التدريبي.

3. **الاستعداد** Readiness

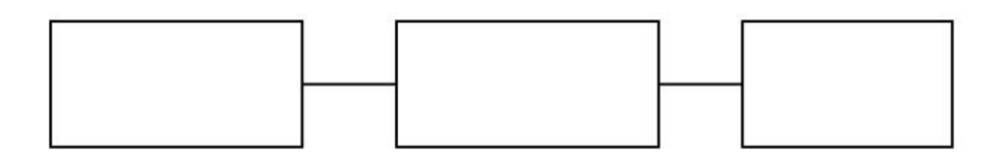
ماذا ترى في هذا الشكل؟



قد يخطر في بالك العديد من الأشياء الصحيحة فقد تقول انه "سلسلة من الأشكال المتشابهة" أو "قطار" أو "مستطيلات"، .....الخ. قد تستغرق وقتاً طويلاً وأنت تحاول ان تجد ما نحن نريدك ان تجده في هذا الشكل وبالنهاية قد لا تعرف أو قد تعرف بان ما نبحث عنه هو حرف الـ K باللغة الإنجليزية كما هو مبين داخل الدائرة في الشكل التالي:



والآن، لو سئلت عن ما تراه في الشكل التالي ماذا ستقول؟



على الأغلب ستقول وبسرعة كبيرة انه حرف الـ H باللغة الإنجليزية.

ماذا يعني لك ذلك كمدرب؟

من الواضح بأننا في البداية لم نكن مستعدين للبحث عن حرف باللغة الإنجليزية ولم يكن تركيزنا موجه نحو البحث عن الحرف أو أي شيء محدد. أما بعد ان أصبح واضحاً لدينا بان ما نبحث عنه هو حرف باللغة الإنجليزية، استطعنا في الشكل الثاني وبسرعة كبيرة حرف الـ H لأننا كنا مستعدين من الناحية الذهنية والنفسية للبحث عن حرف باللغة الإنجليزية.

يتضح من هذا المثال بأننا كلما كنا مستعدين من الناحية النفسية والذهنية للحصول على معلومة معينة كلما زادت كفاءتنا (سرعتنا) وفعاليتنا (دقة المعلومة) في الحصول على هذه المعلومة.

من هنا فإن علينا كمدربين ان نساعد المتدربين على الاستعداد الذهني والنفسي لاستقبال المعلومات من خلال توضيح الهدف من البرنامج التدريبي والمواضيع التي سيتم طرحها في البرنامج وحتى في بداية كل جلسة تدريبية فالمتدرب الذي يعرف ما سيتعلمه في الجلسة يكون على الأغلب اقدر على استيعاب المعلومات بسرعة ودقة.

4. قانون باركنسون Parkinson Law

يقول قانون باركنسون:

"يتمـــدد العمـــل

................................لكي يملأ

الوقت المتاح لإتمامه"

ماذا يعني لك ذلك كمدرب؟

يشرح القانون ان سبب عدم كفاءة الأشخاص بإدارة وقتهم هو أنهم يخصصون وقتاً أكثر مما يلزم للعمل المقترح دون تحديد أنفسهم ضمن وقتٍ معين لإتمام العمل المطلوب. في كثير من الأحيان، فإننا نعطي أنفسنا الكثير من الوقت لإتمام عمل ننوي إنجازه بإتقان. لكن ذلك لا يحصل لأننا بعد ذلك نشعر ان لدينا الكثير من الوقت، وبالتالي لا نركز على العمل مما يقلل من كفاءتنا.

يبين هذا القانون بأنه كلما خصصنا وقتاً إضافياً للقيام بعمل معين، كلما استغرقنا وقتاً إضافياً لإنهاء هذا العمل. فمثلاً لو قيل لك بان لديك ثلاث ساعات للقيام بعمل معين وكنا نعلم بان هذا العمل يستغرق فعلياً ساعتين، فعلى الأغلب سيستغرقك العمل ثلاث ساعات لأنك كلما شعرت بان عليك إنهاء العمل تتذكر بان لديك متسعاً من الوقت مما يشجعك إما على المماطلة في العمل أو اخذ استراحات غير ضرورية.

بشكل عام، هذا يتطلب منا تحديد أوقات محددة وواضحة ودقيقة في جدولة أعمالنا. أما كمدربين فهذا يتطلب منا وضع جدول زمني محدد ودقيق مبني على خطة مدروسة وواضحة والالتزام بهذا الجدول لان عدم وجود جدول بأوقات محددة يشعرنا في معظم الأوقات ان لدينا متسعاً من الوقت ونفاجأ في لحظة معينة ان الوقت قد نفذ أو لم يبق وقت للقيام بالأمور التي أردنا القيام بها.

5. معادلة PESOS

- أعد Prepare
- اشرح Explain
- بين/استعرض Show
- راقب Observe
- اشرف Supervise

ماذا يعني لك ذلك كمدرب؟

هذه المعادلة فعالة في تدريب المهارات حيث يفترض بك ان تقوم في البداية بإعداد المشاركين من الناحية الذهنية والنفسية (أعد Prepare) من خلال تعريفهم بأهداف الجلسة التدريبية وما سيتم تدريبهم عليه من ثم شرح التفاصيل (اشرح Explain).

من المفيد أيضاً ان تُظهر أو تُوضح لهم التفاصيل من خلال استعراض ما قمت بشرحه بشكل عملي ليروه على الواقع (بين/استعرض Show). بعد ذلك يقوم المشاركين بتطبيق ما قمت بشرحه واستعراضه عليك لمراقبة تطبيقهم لما تعلموه (راقب Observe) والإشراف عليهم للتأكد من انهم يقومون بالتطبيق الصحيح (اشرف Supervise).

6. مبدأ الصقل Polishing Action



هنالك ثلاث طرق لتغيير شخصية الإنسان:

- تغيير الدين Religion Conversion
- جراحة دماغيه Brain Surgery
- علاج نفسي طويل Deep Psychotherapy

ماذا يعني لك ذلك كمدرب؟

علينا كمدربين ان نتذكر بأننا لا نسعى إلى تغيير شخصية المتدربين لان ذلك ليس من السهل تحقيقه من خلال برنامج تدريبي لعدد من الساعات، إذ من الواضح بان تغيير شخصية الإنسان عملية صعبة ومعقدة يمكن تحقيقها من خلال الطرق الثلاث السابقة.

نحن كمدربين نسعى إلى صقل معارف ومهارات وقدرات المتدربين وليس إلى تغيير شخصيتهم. ما يمكننا تحقيقه خلال جلسة تدريبية تمتد لعدد من الساعات أو الأيام لا يمكن ان يؤدي إلى تغيير جذري في شخصية المتدربين بل إلى تحقيق "تحسينات" أو تطوير على سلوكيات ومهارات المتدربين.

عليك ان تهون على نفسك إذا شعرت انك لم تحقق تغييراً جذرياً في سلوك المتدربين نتيجة للبرنامج التدريبي لأننا نسعى إلى الصقل وليس التغيير خصوصاً إذا كانت الفترة الزمنية للبرنامج قليلة.

7. حساب بنك القوة Power Bank Account



- الخبرة والمعرفة Expertise
- الموهبة القيادية Charisma
- المكافأة والعقاب Reward/Punishment
- تحقيق الأهداف Goal

ماذا يعني لك ذلك كمدرب؟

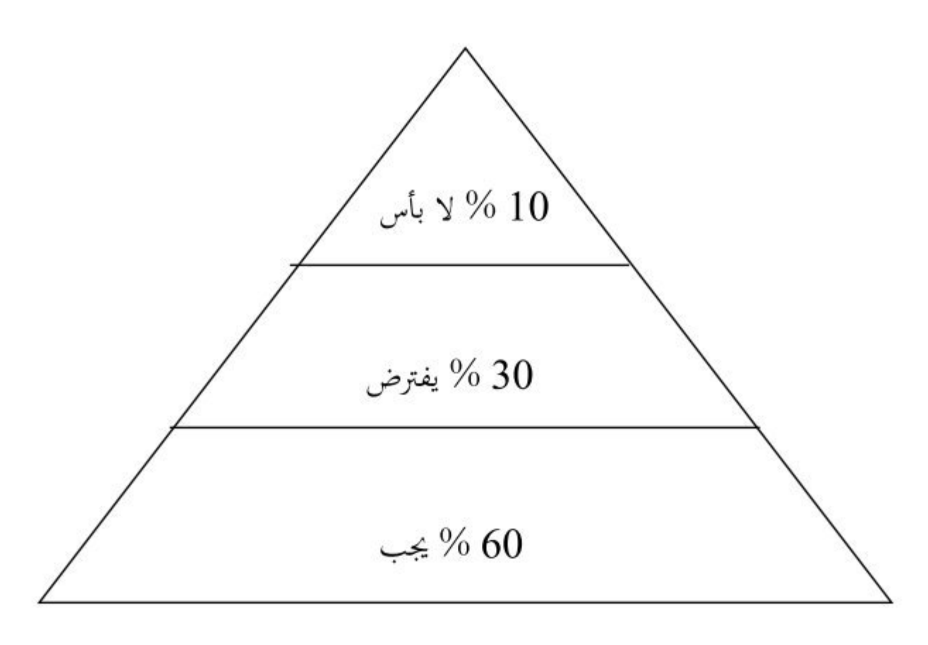
يبين لنا هذا المبدأ مكامن قوة المدرب المتمثلة بمعرفته وخبرته في مجال التدريب وطبعاً مهاراته التدريبية. فكلما زادت معرفته وخبرته كلما ساهم ذلك في تحقيق درجة عالية من الفعالية التدريبية.

أما الموهبة القيادية فهي ضرورة لا غنى عنها للمدرب. يجب ان نتذكر ان هذه الموهبة القيادية ليس بالضرورة ان تكون فطرية أو موروثة بل هي قدرة مكتسبة يمكن الحصول عليها وتطويرها من خلال التدريب والممارسة.

المكافأة والعقاب هما كفاءات مهمة يجب ان تتوفر في المدرب بحيث يكون قادراً على مكافئة الأداء الجيد للمتدربين من خلال التعزيز الإيجابي المعنوي أو المادي (إذا توفر). كما ان هنالك حالات يجب على المدرب ان يستخدم التعزيز السلبي (العقاب) لإنهاء سلوك سلبي معين من قبل بعض المتدربين.

أما تحقيق الأهداف فهي سمة من الضروري توفرها بالمدرب ليكون ناجحاً وفعالاً. فالمدرب يجب ان يكون موجهاً ومحفزاً نحو تحقيق الأهداف خاصةً تلك المتعلقة بالتأثير في الآخرين والتغيير.

8. مثلث أولويات التدريب Training Priority Triangle



ماذا يعني لك ذلك كمدرب؟

هذا يعني ان مكونات البرنامج التدريبي يجب ان تنقسم الى ثلاثة أقسام:

- 60% مواضيع يجب ان يعرفها المتدربين
- 30% يفترض او من المهم ان يعرفها المتدربين
- 10% مواضيع لا باس او من الجميل ان يعرفها المتدربين

هذا يضمن لنا تنفيذ البرنامج التدريبي بشكل يحقق الأهداف التدريبية وفي نفس الوقت لا يجعل البرنامج جامداً او مملاً الى درجة كبيرة. فعلى الأغلب المواضيع التي يجب تعلمها تكون صعبة ومملة، وتقل درجة الصعوبة والملل في المواضيع الأقل أهمية

وتلك التي من الجميل معرفتها.

يساعدنا مثلث أولويات التدريب أيضاً على جدولة الجلسة التدريبية وتوزيع الوقت على هذه الأولويات. ففعالية الجلسة التدريبية تكون اكبر عندما يتم توزيع الوقت بهذا الشكل الذي لا يصل الى درجة الملل من ناحية ولا تصبح الجلسة التدريبية عبارة عن تسلية او مضيعة للوقت من ناحية أخرى. بل ان يتم توزيع 60% من الوقت على المواضيع المهمة جداً والتي تمثل جوهر البرنامج التدريبي و 30% من الوقت على مواضيع مهمة لكن ليس بنفس درجة الأهمية السابقة لا تتطلب تركيزاً كبيراً يصل إلى درجة الملل. أما الـ 10% فهي لمواضيع خارجة عن جوهر البرنامج وتصل إلى درجة التسلية والترفيه.

9. قانون باريتو Pareto Law

يقول قانون باريتو:

"ان مجموعة صغيرة من العوامل يمكن في كثير من الحالات أن تحقق نسبة كبيرة من النتائج".

% 80 – % 20

ماذا يعني لك ذلك كمدرب؟

بشكل علم يفترض قانون باريتو ان نسبة بسيطة (20%) من حياتنا هي فعلاً تكون موجهة نحو أمور منتجة ومفيدة وان النسبة العظمى (80%) من حياتنا ذهبت إلى أمور ليست ذات أهمية. انه يعني ان ال 20% من ما قمنا فيه بحياتنا قد أنتج 80% من مجمل ما أنتجنا لدنيانا وآخرتنا. انه يعني أننا في أعمالنا ننتج 80% من خلال استغلال 20% فقط من طاقاتنا ومواردنا. هذه الإنتاجية سببها أننا في أوقات معينة تكون لدينا طاقة كبيرة ونكون مهيئين لإنتاج ومحفزين ولدينا النشاط الكافي لإنتاج كمية كبيرة من النتائج. تخيل لو أننا رفعنا من هذه النسبة إلى 25% فكم ستكون إنتاجيتنا.

الأمثلة التالية تمثل توضح إضافياً للقانون:

- 20% من عملاء البنك يودعون 80% من مجمل إيداعات العملاء؟
- 20% من الموظفين يشكلون ما نسبته 80% من نسبة الغياب بالشركة؟

- 20% من وقت الموظفين ينتج 80% من مجمل إنتاجيتهم؟

- 20% من الموظفين يحصلون على 80% من الرواتب في الشركة؟

- 20% من المتجولين في الأسواق المغلقة يشترون 80% من مجمل المبيعات؟

- 20% من الناس يحكمون 80% من العالم؟

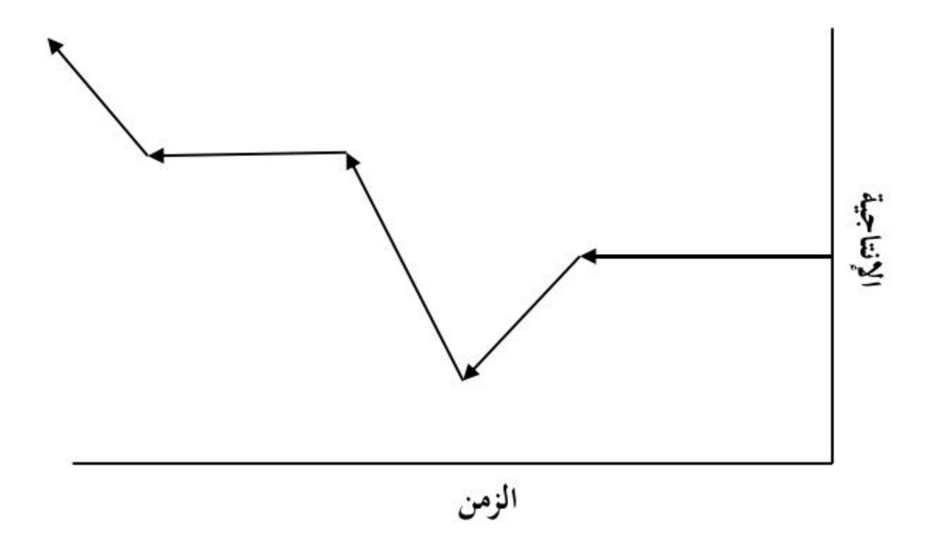
- 20% من الأشخاص في العالم لديهم 80% من ثروات العالم؟

هذا توضيح عام، أما ما يخصنا كمدربين هو ان تحقيقنا نسبة 100% من الكفاءة والفعالية التدريبية يتطلب تكلفة قدرها 100% من الوقت والجهد والمال والمعدات وغيرها من التكاليف الأخرى.

في كثير من الأحيان، ان لم يكن في اغلب الأحيان من المفضل تحقيق 80% من الكفاءة والفعالية من خلال استثمار 20% من التكاليف المختلفة مما يعني تخلينا عن 20% من الكفاءة والفعالية مقابل توفير 80% من التكاليف.

علينا دائماً ان نتذكر ان تحقيق 100% من الكفاءة والفعالية هو مهمة صعبة جداً تصل الى درجة الكمال تتطلب تكاليف عالية جداً، لذلك فالأفضل السعي نحو تحقيق نسبة الـ 80% من الكفاءة والفعالية مقابل الـ 20% من التكاليف.

10. منحنى التغيير Change Curve



ماذا يعني لك ذلك كمدرب؟

يوضح الشكل العلاقة بين إنتاجية الموظفين والزمن والتدريب. فمع مرور الزمن تنخفض إنتاجية الموظفين للعديد من الأسباب منها تغيير التقنية والمعدات ومتطلبات الوظيفة من المعارف والمهارات والقدرات، وإذا لم يحصل الموظف على أي حدث تدريبي أو تعليمي أو تطويري يستمر الانخفاض بالإنتاجية لعدم توافق متطلبات الوظيفة مع الموظف.

ان التعلم والتدريب والتطوير ضرورة ملحة في حياتنا لنبقي (على الأقل) على درجة إنتاجية الموظفين، وكلما زاد التدريب المبرمج بطريقة صحيحة ودقيقة كلما زادت فعالية الموظفين وإنتاجيتهم.

إننا بحاجة مستمرة الى تطوير معارفنا ومهاراتنا وقدراتنا (ومعارف ومهارات وقدرات موظفينا) في كافة المجالات المتعلقة بأعمالنا لنستطيع الاستمرار في مستوى إنتاجيتنا أو زيادته.

11. معادلة النجاح Success Equation

النجاح = المعرفة + مهارة التدريب

المعرفة (+ / −)

توقع الفشل 3	النجاح بالتأكيد 4
الفشل بالتأكيد 1	توقع الفشل 2

− مهارة التدريب +

ماذا يعني لك ذلك كمدرب؟

تبين هذه المعادلة بشكل واضح أهمية المهارة التدريبية بالإضافة الى المعرفة التخصصية في الموضوع التدريبي.

فالمربع رقم 1 يؤكد ان عدم توفر أو تدني مهارة التدريب بالإضافة الى عدم توفر أو تدني المعرفة التخصصية في الموضوع التدريبي يعني الفشل المطلق لمن هو في هذا المربع.

أما المربع رقم 2 فهو يبين ان علينا ان نتوقع الفشل لمن تتوفر لديه المهارة

التدريبية وتنقصه المعرفة التخصصية في الموضوع التدريبي. وكذلك هو الحال بالنسبة للمربع رقم 3 للذين لديهم المعرفة التخصصية في الموضوع التدريبي وتنقصهم المهارة التدريبية.

المربع رقم 4 يؤكد ان النجاح هو طريق أولئك المدربين الذين لديهم المهارة التدريبية والمعرفة التخصصية في الموضوع التدريبي.

هذا يبين بان علينا كمدربين بان نحصل على المهارة التدريبية بالإضافة الى المعرفة التخصصية في الموضوع التدريبي لنكون مدربين فعالين وناجحين.

12. مما يخاف الناس

النتائج التالية تبين ما يخافه الناس في الدول الغربية حسب إحدى الدراسات:

▪ المصعد	%8
▪ الظلام	%8
▪ قيادة السيارة	%9
▪ الكلاب	%11
▪ الوحدة	%14
▪ الطيران	%18
▪ المرض	%19
▪ المياه العميقة	%22
▪ المشاكل المالية	%22
▪ الحشرات	%22
▪ المرتفعات	%32
▪ التحدث أمام الناس	%41

ماذا يعني لك ذلك كمدرب؟

على الاغلب فانه يمكن اعتماد هذه الدراسة الى درجة مقبولة في عالمنا العربي أيضاً.

من الواضح ان التحدث أمام الناس ليس بالشيء السهل، إلا انه بالتأكيد ليس مستحيلاً بل يمكننا تطوير هذه القدرة بالتدريب والممارسة.

قائمة المدرب المرجعية

- أين الجلسة؟



لا تنتظر لآخر لحظة لمعرفة مكان الجلسة التدريبية فقد تكون في مكان بعيد يتطلب وقتاً للوصول إليها. تذكر انك يجب ان تكون أول الحضور.

- متى الجلسة؟

هل هي في الصباح أم المساء أم بعد الظهر؟
هل أنت من أصحاب الذروة الصباحية أم المسائية؟

اذا كنت من المنتجين أكثر في المساء فجدول جلساتك التدريبية في المساء حتى تقدم أفضل ما عندك خصوصاً اذا ما كنت ممن يسهرون الليل وينامون النهار. على أية حال عليك ان تعرف مسبقاً توقيت الجلسة التدريبية لتكون مستعداً لها.

- كم من الوقت لدي؟

تذكر قانون باركنسون وان عليك ان تضع جدولاً زمنياً للجلسة التدريبية حتى تستطيع تغطية جميع المواضيع التي عليك تقديمها.

- من هم المتدربين؟

ما هي معارفهم، مهاراتهم، قدراتهم، مؤهلاتهم وخبراتهم. عليك ان تعرف جمهورك حتى تستعد جيداً وتختار المواضيع التي تناسبهم. لا تضع نفسك في موقف محرج تجد فيه المتدربين في مستوى أعلى من المستوى الذي خططت له.

- ما هو عدد المتدربين؟

معرفة العدد يساعدك على التحضير والتخطيط جيداً ووضع الجدول الزمني للمواضيع، فزيادة العدد يعني زيادة وقت المشاركة على الأغلب وبالتالي يتطلب منك توزيع الوقت بما يتناسب مع العدد الكبير.

- هل هنالك نقاط حساسة علي الحذر منها؟

هذه النقاط قد تكون ذات علاقة بالجنس او الدين او العمر او الخبرة او الجنسية او غيرها. عليك ان تحذر من أية مواضيع تطرحها أنت او احد المشاركين تكون ذات تأثير سلبي على المشاركين الآخرين.

- لماذا تم اختياري أنا؟

تذكر ان هنالك العديد مم المدربين في السوق لكن تم اختيارك أنت لسبب أو لعدد من الأسباب فكن على قدر المسؤولية وقدم ما هو متوقع منك وأكثر.

- ما هي الأدوات التي تتوفر لدي؟

فكر في كل ما تحتاجه من أدوات سواء كانت أساليب أو وسائل تدريبية وكيف ستستخدمها وإذا كانت متوفرة في مكان انعقاد الدورة.

- ماذا ارتدي؟

من المفضل ان ترتدي ملابس رسمية إلا اذا كانت الجلسة ذات طابع فني يتطلب ارتداء ملابس معينة كالافرهول أو غيره من الملابس المخصصة لعمل تقني أو فني معين.

- كيف سأقدم نفسي؟

اذا كنت أنت من سيقدم نفسك الى المشاركين فكر بما ستقوله مسبقاُ وضعه على ورقة لتتذكر ما ستقوله حتى لا تنسى ذكر نقاط قد تكون أهم ما ترغب ان يعرفه المشاركين عنك.

- هل يحتاج المتدربين للقيام بأعمال قبل بداية الجلسة؟

في بعض الأحيان قد تتطلب الجلسة أو الدورة التدريبية ان يقوم المشاركين بالتحضير مسبقاً لقراءة أو عمل شيء محدد. تأكد من أنهم يعرفون ما هم مطلوب منهم ووفر لهم كافة العناوين التي تمكنهم من الاتصال بك للاستفسار أو طرح أية أسئلة مسبقة.

خصائص المدرب الفعال



النقاط التالية تمثل الخصائص الرئيسية لشخصية المدرب. تمعن فيها.......... **هل تجد ان شخصيتك تنطبق او يمكن ان تلبي هذه الخصائص في المستقبل؟**

إذا كانت الإجابة بنعم فهذا يدعو للسرور لأنك ستكون قادراًًًًًً على أن تكون مدرباً فعالاً.

إذا كانت الإجابة بلا.............. تأكد انه من الصعب ان تصبح المدرب المطلوب إلا إذا أصبحت هذا الخصائص جزءً من شخصيتك.

من أهم خصائص المدرب الفعال:

- التعلم المستمر

إننا نعيش في عالم المعلومات والتغيير المتسارع في المعلومة والتقنية والوسائل والأساليب والأدوات. لنبقي مدربين ناجحين علينا مواكبة التغييرات التي حولنا من حيث المعلومة والتقنية والأسلوب.

سرعة التغيير تتطلب منا سرعة الاستجابة لها من حيث التعلم والاطلاع على آخر التجارب والممارسات الناجحة.

- التوجه نحو الخدمة

من الضروري ان يكون المدرب موجه نحو تقديم الخدمة ولديه الرغبة في مساعدة

وتطوير الآخرين.

- **الإيجابية**

المدرب الايجابي هو المدرب المؤثر القادر على التغيير والتأثير في الآخرين. تذكر بأننا نتعامل مع أشخاص ناضجين ولديهم تجارب وخبرات ولديهم رغبات شخصية بالتعلم. هؤلاء الأشخاص لا يتقبلون السلبية لأنهم ايجابيون على الأغلب ولأنهم محفزون ذاتياً ويرغبون بالتعلم.

- **الإيمان بالناس**

الإيمان بقدرات الناس وقابليتهم على التعلم والتغيير احد أهم الخصائص الواجب توفرها بالمدرب، فان لم يكن لديه هذا الإيمان فلا جدوى من عمله على الإطلاق.

- **الثقة بالنفس**

من السهل على المشاركين ملاحظة ثقة المدرب بنفسه من خلال نبرات صوته وطريقة وقوفه وحركاته غير اللفظية. اذا شعر المشاركين انك لست واثقاً من نفسك فعلى الأغلب لن يثقوا بك ولن يثقوا بما تقدمه لهم من معلومات وأفكار.

ليس مطلوب منك فقط ان تثق بنفسك بل يجب ان تُشعر المشاركين بثقتك بنفسك، فالمدرب الذي لا يثق بنفسه ولا يستطيع ان يعبر أو يظهر ثقته بنفسه لا يستحق ان يثق به الآخرين.

- **المصداقية**

مصداقيتك هو ان تمارس ما تقوله وتطلب من الآخرين ان يقوموا به. اذا طلبت منهم الحضور باكراً فاحضر قبلهم، وإذا طلبت منهم الالتزام كن ملتزماً، وإذا طلبت منهم احترام بعضهم البعض فاحترمهم.

أكثر المدربين تأثيراً بالمشاركين هم أولئك الذين يمارسون ما يقولونه. إنهم أولئك الذين يشكلون مثالاً للأداء والسلوك. إنهم يبقون في ذاكرة المتدربين الى فترات طويلة من الزمن.

- البساطة

البساطة تعبر عن التواضع والقرب من الآخرين. من السهل على المتدربين التقرب والتحدث الى المدرب اذا شعروا بتواضعه وبساطته.

شعور المتدربين بتواضعك وبساطتك يجعل من السهل تقبلهم لأفكارك وآرائك. كثير من المتدربين تزداد ثقتهم بالمدرب لشعورهم بالقرب والراحة منه لدرجة تصل الى استشارتهم له في مواضيع خاصة خارجة عن نطاق التدريب.

- التفهم

عليك أولاً ان تكون مقتنعاً بأنك تتعامل مع مجموعة كبيرة من الناس تختلف خبراتهم وعاداتهم وثقافاتهم وتجاربهم. هذه الاختلافات تعني تعدد شخصياتهم وإدراكهم للأمور بطرق مختلفة.

عليك ان تكون متفهماً لكافة الشخصيات والتعامل مع كافة المشاركين مما قد يضطرك الى التعامل بطرق وأساليب مختلفة من شخص لآخر.

- المظهر الملائم

مظهرك يعبر عن شخصيتك. تذكر ان المشاركين لا يعرفون ما بداخلك وان أول انطباع يحصلون عليه عنك هو مظهرك العام. كن أنيقاً ومميزاً.

- السرية والثقة

تذكر انك كالطبيب النفسي الذي يعتمد علاجه لمرضاه بشكل كبير على ثقتهم به واستيعابه لمشاكلهم وهمومهم وسريته لخصوصياتهم.

المدرب الناجح هو ذلك الذي يستطيع ان يصل الى قلوب المشاركين وليس عقلهم فقط. انه ذلك المدرب الذي يثق به المشاركين لدرجة اطلاعه على أسرارهم ومشاكلهم الشخصية سواء في العمل أو حتى في الحياة الخاصة.

- **الاتصال البصري المستمر**

من أهم الخصائص الواجب توفرها في المدرب الفعال هي القدرة على الاتصال البصري المستمر مع كافة المشاركين ودون تمييز. وكلما استطاع المدرب توزيع اتصاله البصري بالتساوي ولكافة المشاركين كلما حافظ على انتباههم واحترامهم له.

- **استخدام الوسائل والأساليب التدريبية الفعالة**

استخدامك للأساليب والوسائل الفعالة والحديثة يعبر عن تطورك ومتابعتك لآخر المستجدات ويجعلك مثالاً للمتدربين من حيث الاهتمام بالتعلم والتطور المستمر. انه يزيد من ثقة المشاركين بك ويساعدك على إيصال المعلومة أو المهارة بوقت اقصر وبطريقة أسهل وأوضح.

- **الإصغاء الفعال**

إصغاءك للمشاركين يعني احترامك لهم ويجعلك على اتصال دائم معهم. تذكر ان عليك ان تظهر لهم إصغاءك ليس فقط من الناحية الفسيولوجية وإنما من الناحية العاطفية.

ما يجب القيام به في بداية الجلسة



- الترحيب بالمتدربين
- استعراض أهداف البرنامج وجدوله الزمني
- تعارف بين المشاركين والمدرب
- استعراض متطلبات اجتياز البرامج

الإعداد للجلسة التدريبية

Fail to Prepare, Prepare to Fail

أسلوب الـ 5P's يساعدك في الإعداد الجيد للجلسة التدريبية:

- الهدف Purpose

حدد الهدف من الجلسة. **ما الذي تريد ان تحققه؟ ما هي المواضيع التي تحقق الهدف؟**
من ثم ضع أولوياتك.

- المشاركون Participants

فكر بالمشاركين. **ما الذي يعرفونه؟ كيف يشعرون؟**
فكر بالذي يريدونه منك. **ماذا ستقدم لهم؟**
تحدث الى مدرائهم ومشرفيهم اسألهم أنفسهم عما يريدون تعلمه.

- المشاكل Problem

اسأل نفسك عن المشاكل التي قد تواجهك وضع خطة طوارئ لمواجهتها. سنتحدث لاحقا عن المشاكل التي قد تواجهك وعن أساليب مواجهتك لها.

- الاحترافية Professionalism

احد الأهداف التي يجب ان تبقى في مخيلتك هي ان تكون كفؤاً ومحترفاً. فكر كيف يمكن ان تحقق ذلك. **هل هو أسلوب حديثك؟ أم ثيابك؟ أم المعدات التي**

تستخدمها؟ أم معرفتك؟ فكر في كل ما يمكن أن يظهرك محترفاً.

- الإعداد للبداية والنهاية Preparation

فكر في طريقة فعالة تبدأ بها بحيث تثير الاهتمام. فكر أيضاً في نهاية جيدة تبقى في ذكرى المتدربين. يمكنك دائما الاستعانة بأسئلة الـ 4W التي سنوضحها لاحقاً.

بداية الجلسة التدريبية

كيف تبدأ الجلسة التدريبية؟

من أفضل الطرق للبدء في الجلسة هو ان تجيب على الأسئلة التالية أو ما يعرف ب 4W :

- من Who

من أنا ....

المتدربون بحاجة الى ان يعرفوا بعض المعلومات عنك. اخبرهم عن اسمك وخبراتك ومؤهلاتك. بعض المعلومات الشخصية عنك تساعد بتوفير جو ودي.

- ماذا What

ماذا سأتحدث عن ....

من الضروري ان تخبرهم عن المواضيع التي ستتحدث عنها. لا تفترض أنهم يعرفوها حتى لو كنت قد أرسلت إليهم هذه المعلومات من قبل. من المهم تقديم هذه المعلومات حتى تحافظ على تحقيق توقعاتهم، لأنك بذلك (بشكل غير مباشر) تحدد المواضيع التي لن تتحدث عنها.

- لماذا Why

لماذا أنا أتحدث إليكم ....

وضح لهم بإيجاز عن السبب في وقوفك أنت أمامهم الآن. لا تكثر من الحديث حتى لا ينظر إليك كأنك تبرر وجودك مما قد يظهرك بالضعف.

▪ متى When

متى سأستجيب لأسئلتكم ....

غالبا تشكل الأسئلة احد المشاكل الرئيسة للمدرب، خاصة قليلي الخبرة. طرح الأسئلة من المتدربين أثناء حديثك قد يشكل إزعاجاً لك ويرفع من عصبيتك. إذا لم تكن مستعدا للإجابة على الأسئلة خلال الشرح، اخبرهم بذلك وبأنك ستفتح المجال لهم للنقاش والأسئلة في نهاية الجلسة.

من ثم ابدأ بالموضوع بسؤال ....

أو قصة..................

أو اقتباس..................

أو حقيقة..................

أو إحصائية..................

أو دعابة..................

مقومات العرض الممتع والفعال





- الوضوح

من الصعب التمتع بشيء غير واضح. حاول الابتعاد عن التعقيد والظهور بمظهر الفيلسوف الذي لا يفهمه إلا الفلاسفة.

- الاهتمام والحماس

يجب ان تُظهر اهتمامك أنت شخصيا بما تقوله. إذا لم تكن أنت مهتماً ولم يشعر المشاركين باهتمامك وحماسك فلماذا يهتمون هم أنفسهم!!!!!

الحماس يولد الاهتمام في اغرب الأشياء. كلما شعر المشاركين باهتمامك وحماسك وقناعتك بالمعلومات والأفكار التي تقدمها كلما زادت قناعتهم وحماسهم.

- التنظيم المنطقي

هذا يساهم في الوضوح، مما يجعل تنظيم الجلسة واضحا أيضاً. كن منطقياً ومتسلسلاً بطرح الأفكار ممن البسيط الى الصعب.

- التركيز على النقاط المهمة

يرغب المتدربين في التعرف على النقاط المهمة. لا تجعلهم يخمنون ويفترضون ما المهم والغير مهم. اخبرهم أنت عن النقاط المهمة وركز عليها.

- الأمثلة الملائمة

الأمثلة القوية والحقيقية ذات العلاقة بالموضوع تساعد كثيراً على شد انتباه المتدربين وتقبلهم للأفكار والآراء المطروحة وتساهم في زيادة قناعتهم للتغيير وممارسة ما يتعلموه.

- الوسائل التدريبية الملائمة

اجعلها واضحة. استخدم الألوان والأشكال والرسومات. لا تحاول المبالغة. تذكر أنها وسائل للمساعدة في تقديم الأفكار وليست وسائل للتسلية والترفيه.

- الجمل القصيرة

الجمل القصيرة تؤدي إلى نقل الأفكار بسهولة، بعكس الجمل الطويلة التي عادة ما يصعب فهمها ومتابعتها من المتدربين.

- المرونة

تكييف البرنامج والمواضيع التدريبية لتتطابق مع احتياجات المتدربين. لا بد أن نراقب ونقيم باستمرار احتياجات المشاركين طوال فترة البرنامج. لا تتردد في تغيير أسلوبك أو مواضيعك التدريبية لتتوافق مع احتياجات المتدربين.

ما يجب عليك كمدرب ان تفعله

- احضر أولا وغادر أخراً

احضر أولاً للتأكد من جاهزية القاعة التدريبية والقيام بأية تغييرات ترغب بها.

احضر أولاً لتكون جاهزاً من الناحية الذهنية والجسدية ولتخفف من أي توتر قد يحدث لك نتيجة للشعور بالحرج اذا حضرت متأخراً.

احضر أولاً لتكون قدوة ومثلاً يحتذى به من قبل المشاركين لتشجيعهم على الحضور والالتزام في الأوقات المحددة.

غادر آخراً للتأكد من الإجابة على كافة أسئلة المشاركين خاصةً أولئك الذين لا يرغبون بطرح الأسئلة أمام المشاركين الآخرين سواء كانت أسئلتهم محرجة أو أنهم يخجلون من طرح الأسئلة أو التحدث أمام الآخرين.

غادر آخراً لترتيب أوراقك والتأكد من إغلاق كافة الأجهزة والوسائل التدريبية.

- ابتسم

ابتسامتك تعبر عن ثقتك بنفسك وودك واحترامك للمشاركين.

ابتسامتك تعبر بساطتك وتواضعك وقربك منهم.

ابتسامتك تعبر عن راحتك وهدوئك وايجابيتك.

- أصغ جيداً

إصغاءك يعني إجابتك بدقة لأسئلة المشاركين واحترامك لهم ولأفكارهم.

لا تتوقع من المشاركين الإصغاء لك بفعالية اذا شعروا انك لا تصغي لهم

بفعالية.

اصغ جيداً للمشاركين ولا تقاطعهم إلا عند الضرورة.

▪ كن واثقاً ، أنت القائد....... أبق القائد

يجب ان تحاول من البداية على وجودك القيادي وان تشعر المشاركين بقدراتك القيادية. تذكر ان القيادة ليست السيطرة وإظهار السلطة بطريقة سلبية وإنما هي القدرة على التأثير بالمشاركين وجعلهم يشعرون بأنك دائماً مصدراً لقوتهم. قد تجد في كثير من الأحيان من يحاول من المشاركين منازعتك أو اخذ القيادة منك من خلال إظهار أنفسهم بأنهم أكثر قدرة أو معرفة أو خبرة منك.

تذكر أنت القائد ....ابق القائد.

▪ اعد السؤال للسائل والمتدربين إذا لم تعرف الإجابة

قد تطرح عليك أسئلة ليس لديك الإجابة عليها. حاول ان لا تقول لا اعرف. قد تجد في كثير من الأحيان الإجابة بين المشاركين أنفسهم. تذكر ان لديهم خبرات وتجارب بمكن الاستفادة منها. تذكر أيضاً انه ليس مطلوب منك ان تجيب على جميع أسئلة المشاركين، لكن عليك ان تكون حذراً إذ لو سُئلت عدد من الأسئلة وكانت إجابتك لا اعرف فعلى الأغلب ستفقد ثقة المشاركين بك.

في بعض الأحيان قد يطرح بعض المشاركين عليك أسئلة يعرفون إجابتها هم أنفسهم لكن يتوقعون عدم معرفتك أنت بالإجابة وبالتالي إما ان تقول لا اعرف أو تجيب بطريقة خاطئة ليتحدوك ويظهرون أنفسهم على أنهم اقدر منك، اذا صادفت مثل هذه الأسئلة أعدها الى السائل بسؤالك له "**ما رأيك أنت بالإجابة**" أو اطرح السؤال للمشاركين للإجابة عليه. ان لم تجد الإجابة اخبرهم بأنك ستحاول البحث عن الإجابة وعرضها عليهم في الجلسة القادمة.

- رحب بالتحدي بطريقة إيجابية

ستواجه في بعض الأحيان مشاركين يحاولون تحدي سلطتك أو إظهار أنفسهم أمام الآخرين. كن ايجابياً ومتقبلاً للتحدي وحافظ على ابتسامتك بشكل مستمر لتظهر ثقتك بنفسك وقدرتك القيادية.

تذكر ان سلبيتك في التعامل مع احد المشاركين لن يكون مقبولاً من المشاركين الآخرين حتى لو كان المشارك سلبياً لأنهم في النهاية متدربين أيضاً ويتعاطفون مع بعضهم البعض.

- ركز على الأهداف التدريبية وذكر المشاركين بها

تذكر مثلث أولويات التدريب وان عليك ان تحقق الأهداف التدريبية. اذا حاول بعض المشاركين الخروج عن مواضيع التدريب والتحدث بمواضيع جانبية غير مرتبطة بأهداف الجلسة ذكّرهم بان هنالك أهداف يجب تحقيقها، وتذكر أنت انه لا باس بالخروج عن مواضيع التدريب بما يقارب نسبة 10%.

- تحدث بصوت واضح

الصوت الواضح يعبر عن الثقة بالنفس ويسهل عملية الاتصال ونقل المعلومة للمشاركين.

- شجع على المشاركة

المشاركة الفعالة تمثل احد أهم مميزات التدريب الفعال. شجع المتدربين جميعاً على المشاركة والحوار البناء. كن ايجابياً مع المتدربين المتفاعلين بالمشاركة وشجع الآخرين الصامتين فالمتدربين يحتاجون الى زيادة ثقتهم بنفسهم لزيادة مشاركتهم وتفاعلهم.

تذكر دائرة التعزيز الايجابي وانك كلما عززت المتدربين ايجابياً كلما زادت

مشاركتهم وتفاعلهم في الجلسة التدريبية. هذا بالطبع يساعد على زيادة فاعلية التدريب وتقبل المتدربين للأفكار وترسيخ المعلومات في أذهانهم. أعطهم فرصة التعبير عن أفكارهم وآرائهم والمشاركة في تقديم واستعراض خبراتهم وتجاربهم.

لجذب اهتمام المتدربين وتشجيعهم على المشاركة اطرح عليهم الأسئلة المفتوحة مثل **"ماذا تعتقد يا خالد"** أو **"ما رأيكم"** أو **"نقطة ممتازة، هل هنالك أية نقاط أخرى"** أو **"محمد يبدو ان لديك شيء تريد ان تضيفه"**.

في بعض الأحيان الصمت لبضع ثواني Pause يساعد المتدربين على المبادرة بالتحدث والمشاركة والتفاعل.

- خاطب المشاركين بأسمائهم

هذا يشعرهم باهتمامك بهم واحترامك لهم بشكل شخصي ويعزز من البيئة الودية بينك وبينهم. اطلب منهم أيضاً ان يبتعدوا عن الرسمية في مخاطبتك وان يخاطبوك باسمك الأول.

تذكر أننا نتعامل مع أشخاص ناضجين في السن والتجارب.

- تحدث إليهم بشكل شخصي من وقت لآخر

اخبرهم عن تجاربك الشخصية وعن بعض المقتطفات من حياتك الشخصية. هذا يساعد على زيادة التقارب بينك وبين المشاركين وتحفيز بيئة ودية ومريحة.

- أعطهم رقم هاتفك وعنوان عملك

هذا أيضاً يساعد على توفير مناخ من الود والتقارب ويشعرهم إخلاصك والتزامك ورغبتك في التواصل معهم الى ما بعد انتهاء البرنامج التدريبي.

في حال قاموا بالاتصال بك تعاون معهم وابدي لهم رغبتك في مساعدتهم وساعدهم كلما أمكن. تذكر ان المدربين هم سفراء التغيير والتطوير.

ما لا يجب عليك كمدرب ان تفعله

- لا تقلق من أين تبدأ .... ابدأ

البداية هي مفتاح النجاح، وكلما كانت البداية فعالة وشعرت راحة كلما زادت فعاليتك واستطعت ان تجذب المتدربين لك.

الكثير من المدربين يشعرون بالقلق والتوتر في بداية الجلسة وتشكل البداية هاجس يؤدي الى توترهم وقلقهم. لا تفكر كثيراً بأول الكلمات أو العبارات التي ستبدأ بها. خطط فقط للبداية وابدأ.

ابدأ بتعريف نفسك أو بدعابة أو قصة أو بتقديم معلومة غريبة للمتدربين. المهم هو ان لا تجعل البداية مصدر قلق وتوتر لك. ما عليك القيام به هو فقط ان تبدأ.

- لا تفرض رأيك .... اقنع

تذكر تتعامل مع أشخاص ناضجين ولا يمكنك ان تفرض رأيك عليهم. يمكنك الوصول الى أذهانهم وعواطفهم من خلال الإقناع.

كلما لت فرض رأيك كلما زادت مقاومتهم لآرائك وأفكارك حتى لو كانت صحيحة ومقبولة لهم.

- لا تبقّ ثابتاً........... تحرك

حركتك تساعدك على تخفيف الضغط والتوتر عليك وإخراج أية طاقة زائدة ناتجة عن التوتر والقلق. كما أنها تساعدك على جذب انتباه المشاركين وإبقائهم متيقظين ومحفزين.

- لا تتوقف كثيراً عند أخطائك

تذكر ان البشر خطاءون وان الكمال لله. ليس المطلوب منك ان لا تخطئ بل ان لا تركز كثيراً على أخطائك. اذا أخطأت بمعلومة أو بتصرف معين أصلح الخطأ واستمر ولا تجعل المشاركين يشعرون انك ارتكبت خطيئة أو ان أخطاءك كثيرة لان ذلك يضعف من ثقتهم بك ويجعلهم يشعرون ان معظم ما تقوله غير دقيق.

- لا تقرأ كلمة كلمة

المدرب الناجح هو الذي يتحدث أكثر مما يقرأ. عليك ان تتذكر ان المشاركين لم يحضروا ليستمعوا لك وأنت تقرأ من الورقة أو ما هو مكتوب على شاشة العرض بل لسماع وممارسة تجارب عملية لأنه كان بإمكانهم شراء كتاب وقراءته هم أنفسهم في وقت فراغهم.

القراءة الطويلة للمدرب تقلل من دافعية وتركيز المشاركين وتفقد التدريب فعاليته.

- لا تتجاوز الوقت

كما ترغب بان يحترم المشاركين أوقات التدريب والحضور والمغادرة في الأوقات المحددة، فهم يرغبون أيضاً ان تحترم أوقاتهم وان تبدأ وتنهي الجلسة في الأوقات المحددة.

لا تنتظر المتأخرين عن الحضور كثيراً لان ذلك يشجعهم على التأخير ويشعرهم ان هذا أمر طبيعي كما انه يشجع المشاركين الملتزمين على عدم الالتزام في الجلسات القادمة.

- لا تكتب بخط صغير

تذكر ان القدرات البصرية للمشاركين مختلفة وان هناك من يجلس في نهاية القاعة التدريبية ممن لا يستطيعون القراءة بنفس الدرجة التي يستطيع بها من يجلس في بداية القاعة.

- لا تسمح بالتعدي على حقوق الآخرين

قد تصادف بعض المشاركين الذين يسيئون الى زملائهم الآخرين عن قصد أو غير قصد. تذكر انك القائد وانك المسئول الأول والأخير في القاعة التدريبية وان من واجبك المحافظة على جو من الود والاحترام المتبادل بين جميع المشاركين.

أوقف أي إساءة أو تصرف سلبي قد يحدث بين المتدربين من خلال نظرات تعبر عن عدم رضاك أو حتى التحدث بطريقة مباشرة لمن يحاولون الإساءة للآخرين بان عليهم الانضباط والالتزام بروح الفريق واحترام الآخرين.

- لا تنسى الأعضاء الصامتين

يعتقد البعض ان المتدربين الصامتين هم أشخاص لا مبالين أو غير مهتمين. في اغلب الأحيان هذا الاعتقاد غير صحيح لان الكثير من المتدربين الصامتين قد يخجلون من التحدث أمام الآخرين أو أنهم بحاجة الى التشجيع للتحدث أو حتى أنهم لا يرغبون بالتحدث كثيراً.

حاول تشجيع المتدربين الصامتين لكن تذكر ان لا تجبرهم أو تحرجهم على الحديث أمام الآخرين لأنهم ببساطة لا يرغبون بالتحدث ويفضلون الإصغاء على الحديث للاستفادة أكثر.

- لا تضع يديك في جيوبك او تحتفظ في مفاتيح أو ميدالية أو مسبحة في يدك

جميع هذه الحركات تعبر عن عدم الاهتمام بالآخرين أو الترفع عليهم. كما أنها تشكل معوقات للاتصال بينك وبين المشاركين حيث يذهب اهتمامهم وتركيزهم على هذه الحركات بدلاً من التركيز على ما تقوله من أفكار وآراء.

- لا تكمل جمل الآخرين

هذا ليس فقط يعتبر مقاطعة لكلام الآخرين، بل ان إكمال جمل الآخرين يشكل إحباطاً لهم ويؤثر سلباً على دافعيتهم واستمرارهم في المشاركة.

عندما يتحدث المشارك فرغبته البشرية هي ان يكمل حديثه الى النهاية لان نهاية الحديث بالنسبة للبعض هي جوهر ما يرغبون بالتحدث عنه. إكمال جمل الآخرين قد يعني لهم انك اعلم منهم لما يدور في ذهنهم وهذا على الأغلب غير صحيح.

السلوك غير اللفظي للمدرب



من المهم دائماً ان نتذكر بأن المتدربين لا يصغون إلينا فقط وإنما يشاهدونا. لإعطاء تأثير كبير على ما تقدمه للمتدربين لا بد لك ان تستخدم بعض السلوكيات غير اللفظية التي تدعم ما تقوله.

من هذه السلوكيات:

- **الاتصال البصري**

هذا يساعد على تنظيم الاتصال بينك وبين المتدربين. انه يعطي مؤشرا لاهتمامك بهم ويشد انتباههم.

- **الإيماءات**

ان فشلك في استخدام الإيماءات عندما تتحدث قد يظهرك على انك ممل وغير مهتم. استخدام الإيماءات يأسر انتباه واهتمام المتدربين ويشعرهم بأنك تتحدث بروحك أيضاً.

- **التعبير الوجهي**

الابتسامة إشارة قوية تعبر عن الثقة والسعادة والود والمحبة. الابتسامة في اغلب الأحيان معدية، إذا ما حافظت عليها ستجد ان المتدربين أيضا يحافظون عليها ويصبحوا أكثر إيجابية ودافعيه للتعلم.

- **الوقوف والحركة**

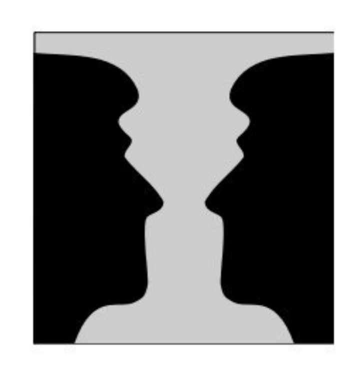
يمكنك ان توصل العديد من الرسائل إلى المتدربين من خلال وقفتك وحركة

جسدك. الوقوف بشكل قائم والانحناء إلى الأمام يعطي المتدرب الانطباع بأنك ودود ومنفتح وتتقبل النقاش والحوار وممكن التحدث إليه بسهوله دون أية تعقيدات. التحدث دون النظر إلى المتدربين يعطي الانطباع بأنك غير مبالي وغير مهتم بهم.

- القرب

كلما كنت قريبا من المتدربين جسدياً، كلما شعروا بالقرب العاطفي والراحة النفسية في تعاملهم معك. والعكس صحيح. حاول التحرك وان تكون قريبا من المتدربين لتسهل عملية التفاهم معهم. حاول مصافحتهم في بعض الأحيان والربت على أكتافهم.

التعامل مع المناقشات غير الهادفة



- تدخل لوقف النقاش. امنع أي تعليقات

هنالك حالات يتطلب منك إنهاء النقاش بأي شكل من الأشكال لان الاستمرار به سيؤثر سلباً على الجلسة التدريبية بشكل عام أو بين المتدربين بشكل خاص.

اذا تطلب منك الأمر وقف النقاش ومنع أية تعليقات فافعل ذلك. اخبرهم بصوتٍ واضح وجازم بأنه لن يسمح بالاستمرار بهذا النقاش. تذكر ان عليك ان تكون جازماً بكلماتك ونبرات صوتك وبتعابير وجهك حتى تصلا لهم الرسالة بوضوح بأنه لا مجال للنقاش في هذا الموضوع.

- اعرض ان تناقش المشكلة في فترة الاستراحة

قد يكون موضوع النقاش ممتع ومفيد لكن خارج موضوع الجلسة. يمكنك ان تخبرهم بان الموضوع مهم ومفيد وانك ترغب بالتحدث به لكن ليس الآن لان الموضوع يتطلب وقتاً كبيراً وسيكون هذا على حساب وقت الجلسة التدريبية. تذكر مثلث الأولويات والمحافظة على توزيع وقت الجلسة على أهمية الموضوع.

- ذكر المشاركين ان الهدف هو التعلم وليس المشاحنة وباهمية الوقت

اذا تطور النقاش الى هذه الدرجة ذكرهم بأهمية الوقت والهدف من الجلسة. تذكر المبدأ الذي يقول **"حيثما يذهب الاهتمام تتجه الطاقة"**، لذلك حاول توجيه اهتمامهم الى تحقيق الأهداف لتتجه طاقاتهم الى ذلك.

- حاول أن تنتقد بشكل فردي

اذا تتطلب منك الأمر ان تنتقد احد المشاركين حاول ان لا تسيء له وان يكون انتقادك موجه نحو المشارك فقط وبحيث لا يشعر الآخرون بان الانتقاد موجه إليهم أيضاً.

- شجع على الحوار

كلما شعر المشاركين بان اللغة المستخدمة هي لغة الحوار كلما اتجهت طاقاتهم نحو الحوار و ابتعدوا عن المشاحنة و النقاش غير الهادف.

- تذكر أن تأخذ نفساً ولا تغضب

هنالك بعض الأمور التي قد تواجهك خلال الجلسات التدريبية مما يضيق به صدرك أو يغضبك سواء كان من قبل المتدربين بشكل متعمد أو غير متعمد أو لأخطاء ارتكبتها أنت أو جهات التدريب، ما عليك فعله هو فقط ان تهون عليك ولا تغضب ولا تتوتر. خذ نفساً وتذكر انك قائد الجلسة والمسئول عن نجاحها وكلما كنت قادراً على استيعاب وتقبل الأخطاء كلما كنت تقوم بدورك بفعالية.

استخدامات الأسئلة

- لفتح النقاش
- لتشجيع المشاركة
- للحصول على آراء ومشاعر بالإضافة إلى الحقائق
- للتعرف على معلومات ومعارف المتدربين
- لمراجعة المواضيع التي تم مناقشتها
- لتقييم درجة التعلم والاستفادة
- للتركيز والانتباه
- لتشجيع المتدربين الخجولين
- لسؤال متدربين يعرفون الإجابة
- للعودة إلى الموضوع
- لإنهاء الموضوع

العقبات التي قد تواجه المدرب عند التقديم

- التوتر

المشكلة	الحل
▪ جفاف الحلق	▪ احضر كأسا من الماء
▪ الارتعاش	▪ قف بثبات
▪ اضطراب الصوت	▪ خذ نفسا عميقا وتحدث ببطء
▪ الشعور بالضغط	▪ استعد جيدا
▪ الشعور بالخوف والرهبة	▪ لا تفكر وكأنك تصارعهم
▪ عدم القدرة على تشغيل المعدات	▪ احضر باكرا ومارس قبل ان تبدأ

- المضمون (الموضوع)

المشكلة	الحل
▪ محاولة تغطية الكثير	▪ تذكر مثلث الأولويات
▪ إعطاء الكثير من التفاصيل	▪ ضع تنظيما واضحا بدلا من التفاصيل
▪ عدم توضيح الأساسيات (المبادئ)	▪ أسال أسئلة حساسة مثل "**ماذا**.....؟"
▪ عدم الانتهاء	▪ نظم نفسك وأولياتك
▪ عدم إعطاء المتدربين ما يريدونه	▪ ضع نفسك مكانهم
▪ عدم إعطاء المتدربين ما يحتاجونه	▪ ضع نفسك مكان رؤسائهم

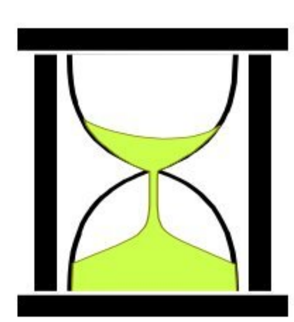
- القاعة والأدوات

المشكلة	الحل
▪ عدم ملاءمة حجم القاعة	▪ تأكد منها قبل البدء
▪ عدم ملاءمة ترتيب القاعة	▪ احضر باكرا ورتبها بنفسك
▪ عدم وجود علامات signs تدل على مكان القاعة	▪ ضعها بنفسك
▪ عدم توفر المعدات	▪ ضع خطة طوارئ (خطة ب)
▪ عدم صلاحية المعدات	▪ ضع خطة طوارئ (خطة ب)
▪ تعطل ضوء العاكس الرأسي	▪ اهدأ وضع خطة طوارئ (خطة ب)
▪ عدم وضع الشاشة والمعدات في المكان المناسب	▪ احضر باكرا وضعها بنفسك

- المتدربين

المشكلة	الحل
▪ العدد كبير أو قليل	▪ تأكد من العدد من قبل.
▪ تنوع قدرات المتدربين	▪ افترض الجهل ولكن ليس البلاهة
▪ المتدربون يعرفون أكثر منك	▪ اعرض لهم خبراتك وتجاربك
▪ المتدربون محبطين وغير جادين	▪ تفهم الأسباب بجدية ووضح لهم الفائدة الشخصية من التدريب

خطة الدرس Lesson Plan



تعتبر خطة الدرس السجل المكتوب أو الدليل الإرشادي الذي نستخدمه بطريقة منهجية في التدريب، إنها:

- تخبرك ماذا عليك ان تقوم به ومتى
- تتضـــمن محتـــوى التـــدريب والوســـائل والأساليب التي ستستخدمها في عملية التدريب
- تضمن تحديدك لما يريد أن يتعلمه المتدرب والطريقة التي ستنفذ بها التدريب
- تمكنك من العمل بطريقة مهنية محترفة

بغض النظر عن عدد المرات التي تنوي أن تقدم الجلسة التدريبية، لا بد من ان تقوم بتطوير خطة الدرس. بعد انتهائك من خطة الدرس سيكون لديك تنظيم منطقي للدورة أو الجلسة التدريبية.

تتضمن خطة الدرس على:

- الأهداف والمواضيع التدريبية
- الأساليب التدريبية

- الوسائل التدريبية
- الوقت المتوقع
- كافة المحتويات
- الحالات الدراسية ولتمارين
- طريقة التقييم

أسلوب LAMO EDIC RAL التالي يمثل احد المناهج الفعالة في تطوير خطة الدرس. تعتمد هذه المنهجية على ثلاث مراحل هي:

- مرحلة المقدمة LAMO
- مرحلة المضمون EDIC
- مرحلة الخاتمة RAL

1. المقدمة LAMO

تتكون من النقاط الأربعة التالية:

- الربط Link

ربط الموضوع بالماضي القريب للمتدرب ليشعر بأهمية وجوده في الدورة من البداية. بمعنى أخر تعريفة بارتباط الدورة بعمله.

فمثلاً لو كان موضوع الدورة التدريبية **"التخطيط الاستراتيجي وتطبيقات بطاقة الأداء المتوازن"** يمكنك ان تبدأ كالتالي **"كلنا يعلم مدى أهمية هذه الدورة في عملنا خاصةً وأن مؤسستنا قد بدأت هذا العام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي من خلال منهجية بطاقة الأداء المتوازن و إننا جميعاً سنبدأ بتطبيقها خلال الشهور القادمة"**.

هذه المقدمة تشعر المتدربين بأهمية وجودهم بالدورة و ضرورة تركيزهم واستفادتهم.

- الهدف Aim

تعريف المتدرب بالهدف العلم للدورة . فمثلاً **"تهدف هذه الدورة بشكل عام إلى تطوير معارف ومهارات وقدرات المتدربين في تطبيق الأساليب الحديثة في عملية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقات بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز كفاءة وفعالية مساهماتهم في إعداد الخطط الإستراتيجية لشركاتهم ووحداتهم التنظيمية"**.

هذا يساعدهم على الاستعداد النفسي للبدء باستقبال المعلومات.

▪ التحفيز Motivation

تحفيز المتدرب للمشاركة والتفاعل من البداية. يمكن هنا الاستعانة بالدعابة أو قصة. تذكر قصة قتل الضفادع الموجودة في بداية هذا الكتاب.

▪ التلخيص Outline

تلخيص محتوى الدورة ومواضيعها. مثلاً "**الأهداف التفصيلية لدورة التخطيط الاستراتيجي كالتالي:**

- **يوضح مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي.**
- **يعدد مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي.**
- **يطور رسالة ورؤية لشركته ووحدته التنظيمية.**
- **يحلل البيئة الداخلية والخارجية لشركته ووحدته التنظيمية.**
- **يقيم الطلب على السلع والخدمات ويستخدم المقارنة المرجعية.**
- **يستخدم بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي.**
- **يطور الأهداف الاستراتيجية لشركته ووحدته التنظيمية ويحدد احتياجات تحقيقها.**
- **يطور الاستراتيجيات لشركته ووحدته التنظيمية.**
- **يطور الأهداف السنوية لشركته ووحدته التنظيمية ويحدد احتياجات تحقيقها.**
- **يطور مبادرات وحدته التنظيمية ويجدولها ويحدد متطلبات الموازنة.**

2. المضمون EDIC

يتكون من النقاط الأربعة التالية:

- الشرح Explanation

شرح المادة التدريبية.

- التطـــوير والإيضــــاح Development

(K) , Demonstration (S)

استخدام أسلوب التطوير Development بمعنى ان يساهم المتدربين بمشاركاتهم بشكل كبير بشرح المادة التدريبية هذا في حالة التدريب على المعلومة. أسلوب التطوير يعتمد بشكل كبير على الأسئلة الاستيضاحية التي تحفز المشاركين على التفكير و إبداء رأيهم و أفكار على الأغلب تكون قريبة لما سيشرحه المدرب. مثلاً عليك طرح الأسئلة التالية على المتدربين:

ما هي بطاقة الأداء المتوازن؟

ما هي العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن و التخطيط الاستراتيجي؟

ما علاقة بطاقة الأداء المتوازن بإدارة الأداء المؤسسي؟

أما تدريب المهارة فيعتمد على استخدام الأسلوب الإيضاحي Demonstration بمعنى توضيح ما يجب تعلمه بالتطبيق العملي وليس فقط الشرح. مثلاً شرح كيف تربط ربطة العنق و القيام بذلك بنفسك ومراقبة المتدربين لك.

▪ المشـاركة والتقليـد Involvement (K), Imitation(S)

مشاركة المتدربين بشرح المعلومات المقدمة مرة أخرى وتقليدهم للمهارة التي تعلموها من قبل المدرب. مثلاً قيام المشاركين بإعداد بطاقات الأداء المتوازن الخاصة بإداراتهم أو قيامهم بربط ربطة العنق.

▪ التأكيد (التعزيز) Confirmation

التأكد من التعلم من خلال لاختبارات النظرية والعملية .

3. الخاتمة RAL

تتكون من النقاط الأربعة التالية:

▪ المراجعة Review

مراجعة ما تم شرحه وتعلمه سابقاً.فمثلاً لقد تعلمنا خلال الأسبوع الماضي "**الأهداف**...........".

▪ التطبيق Application

تلخيص ما تم تعلمه من قبل المشاركين أنفسهم أو قيام أحد المشاركين بربط ربطة العنق.

▪ الربط Link

ربط ما تم تعلمه بالمستقبل القريب للمتدرب لتوضيح أهمية ما تعلمه خلال فترة التدريب بعمله المستقبلي.

مثلاً "**الآن و بعد أن أنهينا هذه الدورة يمكننا العودة إلى عملنا و البدء بتطبيق ما تعلمناه حول التخطيط الاستراتيجي و بطاقة الأداء المتوازن بطريقة فعالة**". أو "**نتمنى منكم ممارسة ما تعلمتموه خلال هذه الأيام في تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن في أعمالكم القادمة**".

تحقق خطة الدرس الأهداف التالية

عند إعداد الجلسة التدريبية

- تكون أداة تخطيط لمساعدتك في تخطيط جميع تفاصيل الجلسة التدريبية

قبل البدء بالجلسة التدريبية

- تمثل مرشد أو دليل لك للإعداد والتدرب على الجلسة التدريبية

خلال الجلسة التدريبية

- تمثل خارطة الطريق لتتبعها في تنفيذ الجلسة

بعد الجلسة التدريبية

- وثيقة لك وللآخرين يمكنك تعديلها واستخدامها مرة أخرى

فوائد خطة الدرس

- تضمن تغطية المواد التي يجب تغطيتها
- تزود المدربين بالثقة
- تضمن تسلسل أنشطة التدريب المنهجية و الفعالية
- تساعد المتدربين على التنظيم
- تساعد المتدربين على موازنة وقتهم

تدريب المهارات



إن أحد أهداف التدريب هو إكساب المتدربين مهارات تمكنهم من القيام بأعمالهم بطريقة اكثر فعالية.

من أفضل الأساليب التي يمكنك استخدامها في تدريب الموظفين على المهارة هو أسلوب

C I D E لتالي

الذي يمكنك استخدامه . في تدريب الحاسب تطوير المجالات الفنية المختلفة.

1. اشر ح Explain

- قدم عرضاً لما سيتعلمه المتدربين
- قدم كافة المعلومات اللازمة لتطبيق المهارة
- تأكد من أن المتدربين على معرفة كاملة لما سيمارسونه

2. اعرض Demonstrate

- ركز على جزء من المهارة
- قدم الأجزاء الأصغر مع تمارين عملية لكل جزء
- إذا كانت المهارة معقدة اعد الخطوات لعدة مرات

- كن واضحاً، لا تقدم أكثر مما يمكن للمتدرب أن يؤديه
- خذ الوقت اللازم لكل خطوة
- اطرح طرق بديلة للمتدربين

3. **قلّد** Imitate

- دع المتدربين يمارسوا بينما أنت تشرح
- راقب أداءهم جيداً
- قم بأداء المهمة بينما أنت تشرح التعليمات
- اطلب من المتدربين شرح الإجراءات المطلوب أداءها وأديها خلال وصفهم لها
- اطلب منهم ممارسة المهارة
- أعط مجالاً للاستيضاح والتوضيح خلال التقليد

4. **أكّد (عزّز)** Confirm

- تذكر أن المتدربين يتعلمون بالسرعة المناسبة لكل منهم
- أعط مجالاً للفروقات الفردية واحترمها

- كن محدداً في الوقت ولا تنسى أن تكون مرناً أيضاً
- تذكر آن المتدرب يستطيع أن يطبق المهارة بعد أن يفهمها أولاً

ترتيب القاعة التدريبية

يؤثر ترتيب القاعة التدريبية إلى درجة كبيرة على فعالية الجلسة التدريبية خصوصاً عملية الاتصال بين المدرب و المشاركين من جهة وبين المشاركين من جهة أخرى.

هنالك العديد من الأشكال أو التصاميم التي يمكن استخدامها في ترتيب القاعة التدريبية يعتمد شكل أو تصميم للقاعة على مجموعة من العوامل أهمها عدد المشاركين والهدف من الجلسة وأسلوب تقديم المعلومات أو العرض.

سنستعرض تالياً مجموعة من التصاميم التي يمكن استخدامها مستعرضين بعض ايجابيات وسلبيات هذه التصاميم.

1. الجلسة التقليدية

x x x x x x x

x x x x x x x

x x x x x x x

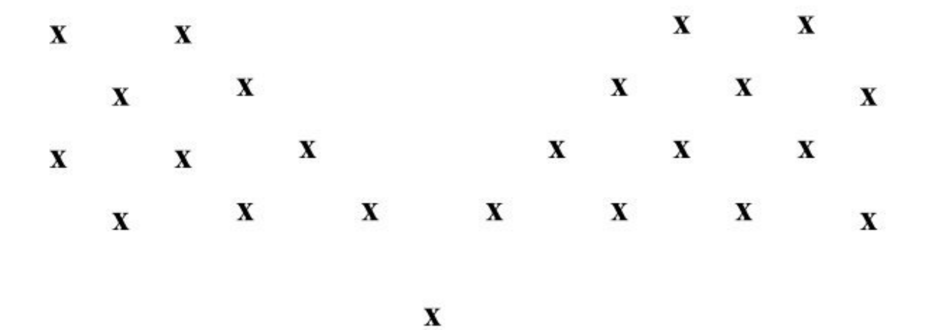
x x x x x x x

x

سلبيات الجلسة التقليدية

- الاتصال يكون من طرف واحد (المدرب)
- لا يستطيع المدرب أن يرى المتدربين الجالسين في الخلف
- يجد المتدربين الجالسين في الخلف صعوبة في رؤية المدرب والاتصال به بفعالية
- أفضل استخداماتها في الجلسات القصيرة للمجموعات الكبيرة

2. الجلسة التقليدية المطورة



ايجابيات الجلسة التقليدية المطورة

- المشاركة تكون أكبر
- تسمح للمدرب برؤية جميع المتدربين
- تقرب المسافة بين المدرب والمتدرب
- أفضل استخداماتها في الجلسات القصيرة للمجموعات الكبيرة

3. جلسة حذوة الحصان

x x X x x x x x x x

x x

x x

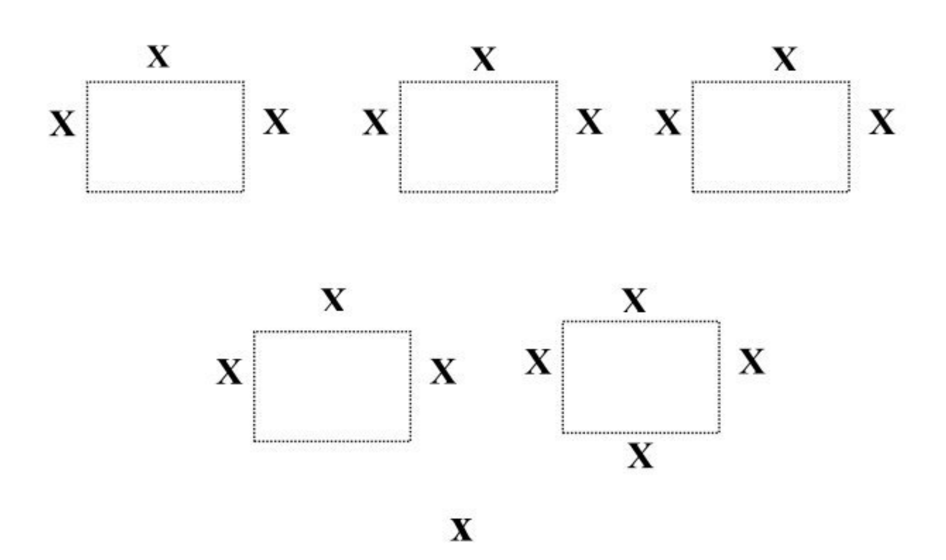
x x

x

ايجابيات جلسة حذوة الحصان

- تشجع المشارك لإمكانية الاتصال البصري بين المدرب والمتدربين
- يستطيع المدرب أن يكون قريباً من المتدربين
- فعالة عندما يتطلب أن يرى المتدربون بعضهم بعضاً
- فعالة عندما يتطلب الأمر نقاش بين مجموعات العمل

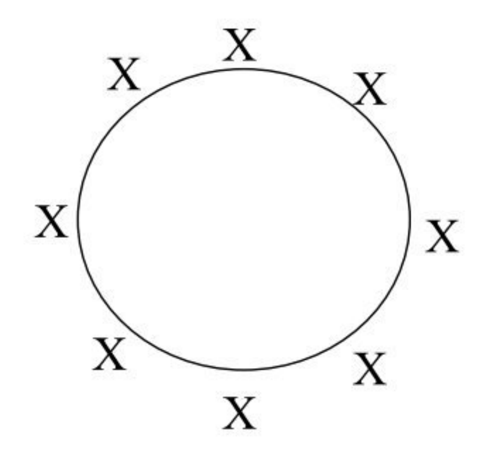
4. جلسة الترتيب المبعثر



سلبيات جلسة الترتيب المبعثر

- صعوبة الاتصال بين المدرب والمتدربين
- قد يؤدي الى نوع من خلق تنافس سلبي بين المجموعات
- يجب على المدرب أن يتحرك باستمرار بين المجموعات
- اتصال فعال بين المشاركين في كل مجموعة
- فعال للبرامج التي تتطلب أعمال جماعية بشكل كبير

5. جلسة الدائرة



ايجابيات جلسة الدائرة

- أكثرها ديمقراطية دون أي شكل من أشكال السلطة
- كل الأشخاص مكشوفين على بعضهم
- سهولة الاتصال غير اللفظي بين كافة المشاركين
- فعالة في التدريب المُركّز
- تساعد على المشاركة والحوار والنقاش

6. جلسة المربع

```
X  X  X   X  X  X
X               X
X               X
X               X
X               X
X  X  X   X  X  X
```

ايجابيات وسلبيات جلسة المربع

- يشجع على المشاركة
- رسمية أكثر من الدائرة
- لا أحد يستطيع رؤية جميع المشاركين
- رأس الطاولة يحدده مكان الوسائل التدريبية

7. المستطيل

```
x    x    x    x    x    x
x                        x
x                        x
x                        x
x                        x
x    x    x    x    x    x
```

سلبيات جلسة المستطيل

- قليل من الأشخاص يمكنهم الاتصال وجهاً لوجه
- ينظر للمقاعد ذات البعد الأصغر للطاولة على أنها المواقع القيادية
- يغلب على المتدربين تغيير مقاعدهم من وقت إلى آخر

8. الطلقة المبعثرة

x x x x

x x x x

x x x x

x x x x

x

ايجابيات وسلبيات جلسة الطلقة المبعثرة

- تبدو عشوائية لكنها فعالة في التدريب المخبري
- تسمح بالتغيير السريع لتركيز المتدربين
- يمكن تشكيل جماعات عمل كبيرة بسرعة
- غير فعالة لأخذ الملاحظات

الفصل الخامس

تقييم البرامج التدريبية



بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي لا بد من تقييمه لمعرفة مدى نجاحه بالإضافة إلى معرفه ما إذا تم تحقيق الأهداف الموضوعة. تساعد عملية التقييم على تحسين البرامج المستقبلية من خلال تقديم المعلومات الناتجة عن التقييم إلى الأشخاص القائمين على عمليات تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية.

تقييم التدريب

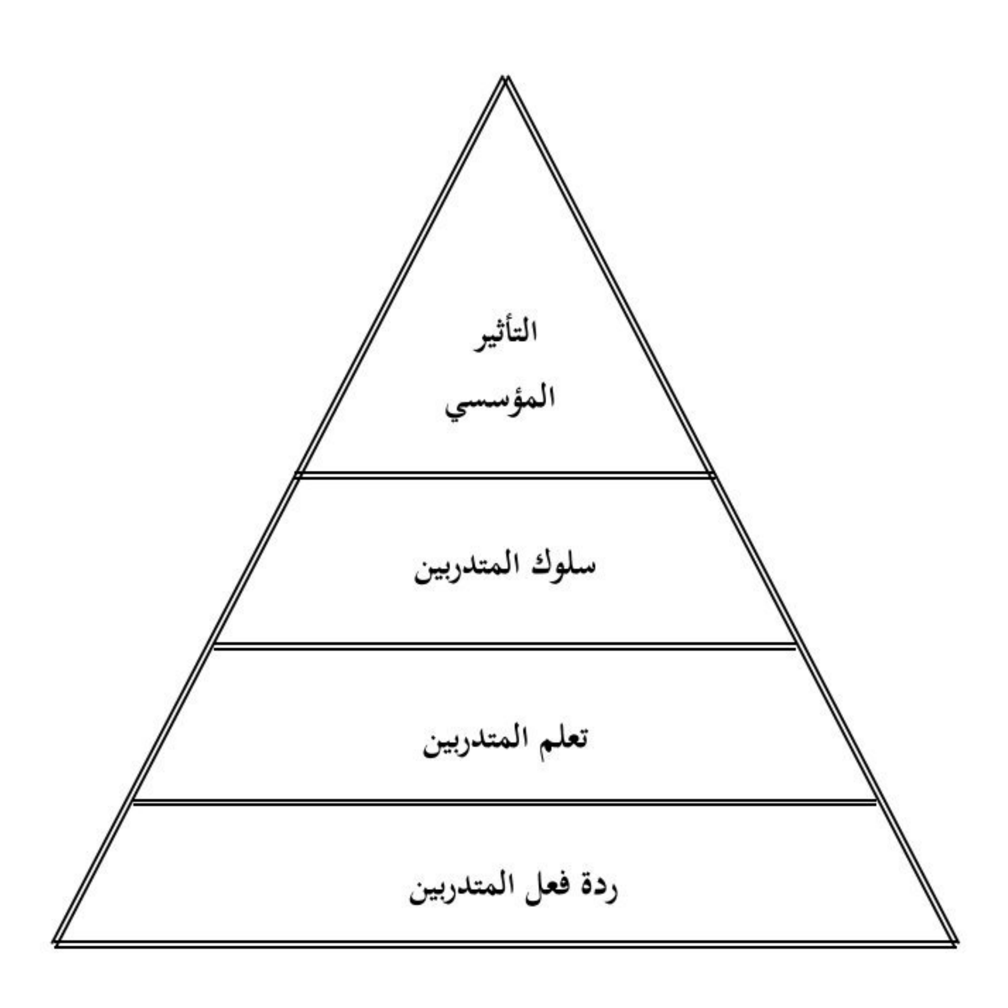
"الجهد المنظم الذي يمكن بواسطته تحديد قيمة لمحتوى وحاجات وخطط وآثار التدريب والأهداف المباشرة لذلك".

"عملية منظمة تتضمن جمع وتمحيص معلومات لاتخاذ القرارات التي تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للتدريب تحقيقاً لأهداف الشركة".

"الإجراءات والمعايير التي تقاس بها كفاءة وفاعلية واقتصادية البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة".

ماذا نُقيّم؟

يعتبر نموذج كيرباتريك أحد أشهر وأشمل النماذج أو الأطر لتقييم البرامج التدريبية. ويعتمد هذا النموذج على أربعة مستويات. الشكل التالي يوضح هذا النموذج:



لمزيد من التوضيح:

- **ردة الفعل** Reaction **"إلى أي درجة أُعجب المتدربون بالبرنامج التدريبي".**

يمثل درجة رضا المتدربين عن البرنامج بكامل جوانبه. إذ انه يقيس ردود فعل المتدربين على أهداف وموضوعات البرنامج، أساليب التدريب، والمدربين، والمعينات السمعية والبصرية المستخدمة بالبرنامج، والبيئة التدريبية، ومكان وزمان انعقاد البرنامج. من أساليب قياس ردة الفعل المقابلات مع المتدربين، وملاحظات المدربين والمقيمين، والاستبيانات التي تعبأ من قبل المتدربين.

- **التعلم** Learning **"درجة المعرفة والمهارة التي اكتسبها المتدربون".**

يقيس هذا المستوى درجة التغيير في حصيلة معارف ومهارات واتجاهات المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي التي تم اكتسابها وتنميتها. يمكن قياسها من خلال الاختبارات الشفوية والتحريرية التي تقيس المعارف، والتمارين التي تقيس المهارات والاتجاهات. من الوسائل الفعالة في هذا المجال الاختبارات الدالة. أي الاختبارات القبلية قبل تنفيذ البرنامج والاختبارات اللاحقة بعد انتهاء البرنامج Pre-Post Tests ويتم مقارنة الفرق في التحصيل ما بين الاختبارين.

- **السلوك والأداء** Behavior and Performance **"درجة تمكن المتدربين من نقل المعلومات والمهارات المكتسبة في البرنامج إلى أعمالهم".**

يقيس هذا المستوى درجة التغير في سلوك وأداء المتدرب خلال العمل. يعتبر قياس ذلك أصعب من قياس ردة فعل المتدربين أو تعلمهم. يتطلب ذلك معرفة سلوك المتدرب قبل خضوعه للتدريب وبعد انتهاء البرنامج التدريبي. يمكن التعرف على ذلك من خلال ملاحظة المشرفين والرؤساء للمتدربين.

- **النتائج والتأثير المؤسسي Results and Organizational Impact "الأثر الذي تحقق للمؤسسة نتيجة للتعلم المكتسب".**

يقيس هذا المستوى اثر التدريب على المنظمة. أي أن التقييم يحدد النتائج الملموسة للتدريب والتغييرات التي أحدثها المتدربون لمصلحة الشركة وهنا يستلزم الأمر قياس ومراقبة الأداء بعد انتهاء التدريب بوقت كافي. يقاس تأثير التدريب على أهداف المنظمة مثل الإنتاجية، والنوعية، والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى إصابات العمل، والشكاوى. تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل. الكثير من خبراء التدريب لا ينصحون بتنفيذها وذلك لصعوبة التقييم الموضوعي وربطه في التدريب ولارتفاع تكاليفها من حيث الوقت والجهد. تذكر قانون باريتو.

لماذا نُقيّم؟

- لتحديد الكفاءة التدريبية Training Efficiency "**درجة قيامنا بالنشاطات التدريبية بطريقة صح**".
- لتحديد الفعالية التدريبية Training Effectiveness "**درجة قيامنا بالنشاطات التدريبية بالطريقة الصحيحة**".
- لتحديد الاقتصادية التدريبية Training Economy "**تحديد التكاليف ومقارنتها بالمنافع**".

مَنْ نُقيّم؟

- المدربون والمتدربون
- الوسائل التدريبية
- الأساليب التدريبية
- الخدمات الإدارية
- المواضيع
- المادة التدريبية
- الوقت

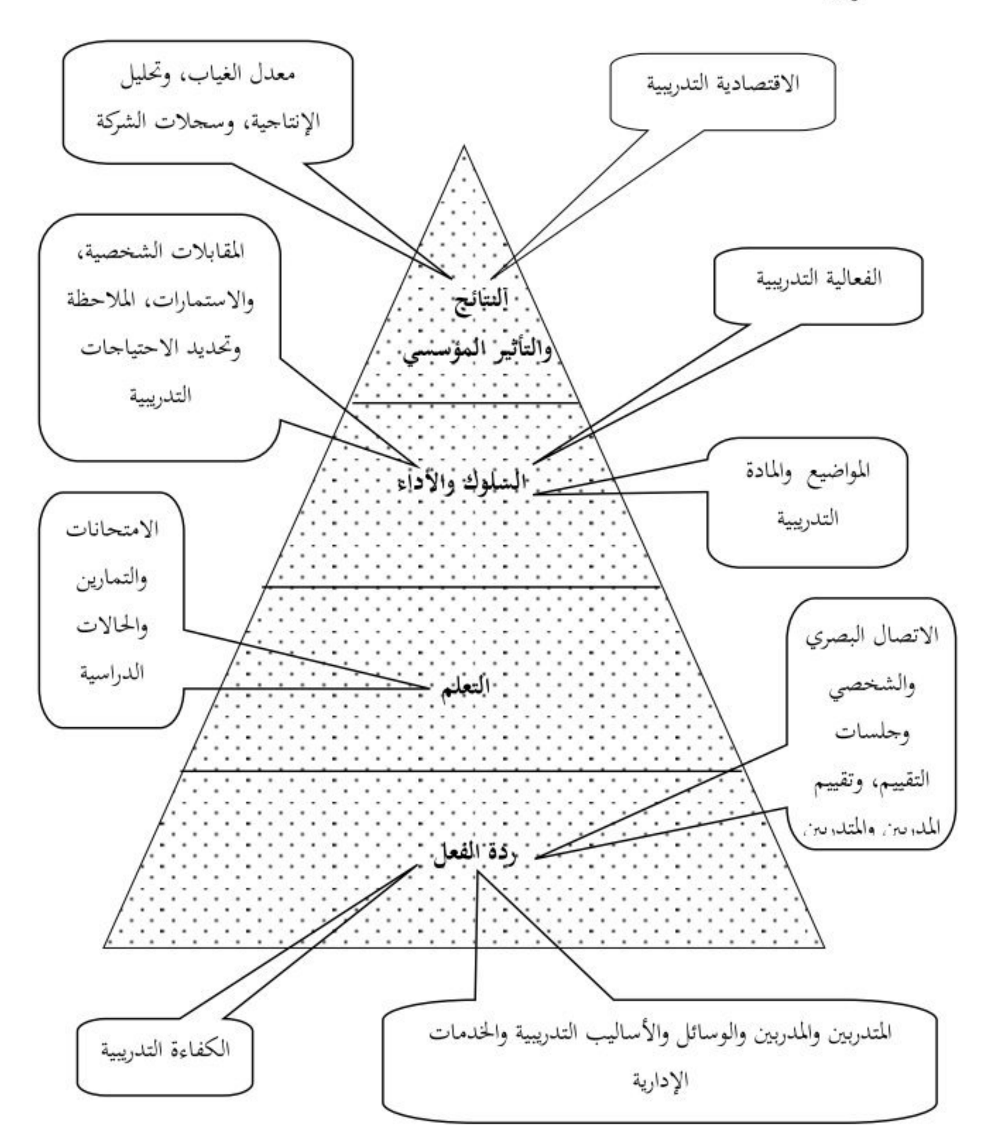
متى وكيف نقيم؟

- **قبل تنفيذ البرنامج**، من خلال:
  - استطلاع آراء المتدربين حول مواضيع وفترة التدريب وتوقيت الدورة
  - استطلاع آراء مديري التدريب والقائمين على التدريب
  - الإطلاع على التقارير السابقة للدورات التدريبية
  - الاختبار المسبق Pre-Test

- **أثناء تنفيذ البرنامج**، من خلال:
  - الاتصال الشخصي بالمتدربين
  - الامتحانات والتمارين
  - الحالات الدراسية
  - جلسات التقييم
  - تقييم المدربين والمتدربين

- **بعد تنفيذ البرنامج**، من خلال:
  - المقابلات الشخصية
  - الاستمارات
  - تحديد الاحتياجات التدريبية
  - معدل الغياب
  - تحليل الإنتاجية
  - سجلات الشركة

الشكل التالي يوضح الربط بين ماذا ولماذا ومن ومتى وكيف نقيم البرامج التدريبية:



لمزيد من التوضيح:

تقاس الكفاءة التدريبية من خلال تقييم ردة فعل المتدربين حول البرنامج التدريبي بما في ذلك تقييم للوسائل والأساليب التدريبية والخدمات الإدارية. كما ان تقييم المدربين للمتدربين والمتدربين للمدربين يعكس إلى درجة عالية ردة الفعل وبالتالي الكفاءة التدريبية التي تقيس ما إذا نفذ البرنامج بطريقة صحيحة أو كما هو مخطط لها.

هذا التقييم يتم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي من خلال الاتصال البصري للمدرب وللمقيمين بالإضافة إلى جلسات التقييم التي تعقد في نهاية البرنامج أو الاستبيانات التي تعبئ من قبل المتدربين والمدربين التي تعكس أراءهم وردة فعلهم حول البرنامج. كما تقاس الكفاءة التدريبية من خلال قياس درجة تعلم المتدربين أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي وفي نهايته من خلال الامتحانات والتمارين والحالات الدراسية.

أما الفعالية التدريبية فهي تقاس من خلال تقييم سلوك وأداء المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي بفترة زمنية (ستة اشهر) من خلال المقابلات الشخصية مع المتدربين ومدرائهم أو تعبئتهم لاستمارات تقييم خاصة، بالإضافة الى نتائج تحديد الاحتياجات التدريبية للعام الذي يلي التدريب. ان تقييمنا لسلوك وأداء المتدربين يعطينا انطباعاً وقياساً مهماً لمواضيع ومادة التدريب التي تم استخدامها في البرنامج التدريبي.

لا بد لنا هنا ان نتذكر بان الفعالية التدريبية تقيس ما إذا تم استخدام الأساليب والوسائل الصحيحة في تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي.

أخيراً فان النتائج والتأثير المؤسسي تقيس اقتصادية التدريب وتحدد ما إذا كان الاستثمار في التدريب من حيث المال والجهد قد انعكس ايجابياً على الوضع العام للشركة. هذا بالطبع يقاس بعد فترة زمنية طويلة لا تقل عن سنة واحدة ويتم من خلال تحليل الإنتاجية ومعدل الغياب والرجوع إلى سجلات الشركة وإجراء التحاليل والمقارنات الموضوعية.

السيرة الذاتية



المعلومات الشخصية:

الاسم: معتز عبد القادر صالح عساف

تاريخ الميلاد: 1966/12/28

مكان الولادة: عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

الجنسية: أردني

الحالة الاجتماعية: متزوج ووالد لثلاثة أولاد

العنوان الحالي: بنك القاهرة عمّان

الإدارة العامة - وادي صقرة ص. ب. 950661

عمان 11195 الأردن

هاتف 0096265650796، فاكس 9626 463 3504،

خلوي 962 79 6411170

بريد إلكتروني mutaz.assaf@cab.jo

المؤهلات العلمية:

- ماجستير، "تطوير الإدارة" (بامتياز)، الجامعة الأوروبية العربية للإدارة - غرناطة، اسبانيا، 1997 إلى 1998.

- ماجستير، "إدارة موارد بشرية وعلاقات عمالية"، معهد نيويورك للتكنولوجيا - نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 1989 إلى 1991.

- بكالوريوس، "محاسبة"، جامعة اليرموك - اربد، المملكة الأردنية الهاشمية، 1985 إلى 1988.

الخبرات العملية:

- مدير دائرة تطوير الموارد البشرية والاستقطاب، بنك القاهرة عمان - عمان المملكة الأردنية الهاشمية.